

**PERANCANGAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI  
ALAT UKUR KINERJA PADA INSTITUSI KESEHATAN DALAM**

**PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM**

(Studi Pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung)



**Skripsi**

**(Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Mendapatkan Gelar S.E)**

**Oleh**

**Inaul Muasaroh**

**NPM. 1251010078**

**Program Studi: Ekonomi Islam**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN**

**LAMPUNG**

**1437/2016 M**

**PERANCANGAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI  
ALAT UKUR KINERJA PADA INSTITUSI KESEHATAN DALAM**

**PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM**

(Studi Pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung)



**Skripsi**

**(Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Mendapatkan Gelar S.E)**

**Oleh**

**Inaul Muasaroh**

**NPM. 1251010078**

**Program Studi : Ekonomi Islam**

**Pembimbing I : Dr. Moh Bahrudin, M.A.**

**Pembimbing II : Mardhiyah Hayati, S.P.,M.S.I**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN**

**LAMPUNG**

**1438/2016 M**

## ABSTRAK

Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, keselarasan tujuan organisasi dan individu dalam organisasi adalah penting. *Balance scorecard* merupakan salah satu ukuran kinerja alternatif yang bertujuan untuk menggabungkan kinerja keuangan dan nonkeuangan.

Dengan melihat kondisi yang ada Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan rancangan penilaian kinerja pada institusi kesehatan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dan untuk menganalisis perspektif ekonomi Islam yang ada di *Balance Scorecard* di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

Objek penelitian ini adalah Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan wawancara. Analisis dilakukan dengan membandingkan pelaksanaan manajemen Puskesmas pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dengan teori mengenai *Balance Scorecard* untuk menentukan sasaran strategis dan indikator kinerja yang relevan dalam rancangan penilaian kinerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*.

Berdasarkan Hasil penelitian, perancangan penerapan *Balance Scorecard* Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame menunjukkan bahwa 1) perspektif pelanggan menghasilkan 3 sasaran strategis yaitu tingkat pencapaian, indeks kepuasan masyarakat, dan derajat kesehatan masyarakat. 2) perspektif keuangan menghasilkan 3 sasaran strategis yaitu penggunaan dana secara efisien, penggunaan anggaran secara efektif, dan penyeteroran pendapatan secara tepat waktu, 3) perspektif proses bisnis internal menghasilkan 3 sasaran strategis yaitu memahami pelanggan, proses operasi, dan kemitraan. 4) proses pertumbuhan dan pembelajaran menghasilkan 2 sasaran strategis memenuhi kebutuhan dan pelatihan sumber daya manusia.

Sedangkan perspektif ekonomi Islam tentang empat perspektif dalam *Balance Scorecard* adalah 1) perspektif pelanggan: institusi kesehatan harus berlaku jujur dalam menyampaikan informasi sehingga mendapatkan kepercayaan dari pelanggan dan kepuasan pelanggan telah tercapai. 2) perspektif keuangan: didalam mengungkapkan informasi keuangan haruslah jujur, transparansi dan dapat dipertanggungjawabkan. 3) perspektif proses bisnis internal: islam sangat menganjurkan umatnya untuk selalu melakukan inovasi dan setiap orang diwajibkan untuk berlaku jujur dalam menyampaikan informasi yang dimanfaatkan. 4) prspektif pembelajaran dan pertumbuhan: sumber daya manusia yang ada di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame harus bersikap profesional dalam bekerja, memiliki etos kerja yang tinggi dan bersikap amanat



**KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat : Jl. Letkol. H. Endero Suratmin, Sukarama, Bandar Lampung (0721) 703260

**PERSETUJUAN**

Judul Skripsi :

**PERANCANGAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA INSTITUSI KESEHATAN DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM.**

Nama Mahasiswa :

Inaul Muasaroh

NPM :

1251010078

Program Studi :

Ekonomi Islam

Fakultas :

Ekonomi dan Bisnis Islam

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqosahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqosah Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) IAIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung,

2016

Pembimbing I

Pembimbing II

  
**Dr. Moh Bahrudin, M.A.**

  
**Mardhivah Hayati, S.P., M.Si**

NIP: 19580824 198903 1003

NIP: 19760529 200801 2010

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Ekonomi Islam

  
**Madnasir, S.E., M.Si**

NIP. 197504242002121001





**KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat : Jl. Letkol. H. Endero Suratmin, Sukarama, Bandar Lampung (0721) 703260

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **PERANCANGAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA INSTITUSI KESEHATAN DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM**, disusun oleh :  
**Inaul Muasaroh, NPM : 1251010078**, Program Studi: **Ekonomi Islam**, telah  
diujikan dalam sidang munaqosah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN  
Raden Intan Lampung pada hari/tanggal: **Senin/ 5 Desember 2016**

**TIM MUNAQSAH**

Ketua Sidang : **Hanif, S.E., M.M.**

Penguji 1 : **Evi Ekawati, S.E., M.Si.**

Penguji 2 : **Dr. Moh. Bahrudin, M.A.**

Sekretaris : **Is Susanto, M.E.Sy**

Dekan,

**Dr. Moh. Bahrudin, M.A.**  
**NIP. 19580824 198903 1003**

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor : 158 / 1987 dan 0543b/U/1987, Tanggal 22 Januari 1988.

### Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Latin	Huruf Latin	Keterangan
ا	filA	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	be
ت	ta'	t	te
ث	sa'	ṡ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ha'	<u>h</u>	ha (dengan garis bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	dad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ta'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	ẓh	zet (dengan titik dibawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa'	f	ef
ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka

ل	lam	l	el
م	mim	m	em
ن	nun	n	en
و	wawu	w	we
ه	ha'	h	ha
ء	hamzah	‘	apostrof
ي	ya'	Y	ye

### Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis Rangkap

مقدمة	silutid	Muqaddimah
-------	---------	------------

### Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

مرجة	silutid	Murabbahah
------	---------	------------

(ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).




2. Bila diikuti dengan kata sangdang ‘al serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis h.

كرامة الاولياء	silutid	Karámah al-auliya'
----------------	---------	--------------------

3. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah dan dammah ditulis t.

زكاة الفطر	silutid	zakátul fitri
------------	---------	---------------

### Vokal Pendek

	kasrah	ditulis	i
	fathah	ditulis	a
	dammah	ditulis	U

### Vokal panjang vii

<b>Fathah + alif</b>	silutid	Á jáhiliyyah
جاهلية		
<b>Fathah +ya’ mati</b>	silutid	á yas’ á
يسعى		
<b>Kasrah + ya’mati</b>	silutid	î karîm
كريم		
<b>Dammah+wawu mati</b>	Ditulis	û Furûd
فروض		



## Vokal rangkap

<b>Fathah + ya'mati</b> بينكم	silutid	ai bainakum
<b>Fathah + wawu mati</b> قول	silutid	au qaulun

## MOTTO

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرَدُونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٥٨﴾

*Artinya: dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, rasa syukur saya ucapkan kepada Allah SWT karena atas izin dan ridho-Nya yang telah memudahkan saya dalam menyelesaikan skripsi ini, Karya ini ku persembahkan untuk orang yang berjasa dalam hidupku yang telah memberikan arti kehidupan bagiku:

1. Kedua orang tuaku tercinta, ayahanda H. Amrullah dan Ibunda Musliha yang tiada henti-hentinya mendoakan, mengasihi dan menyayangiku yang tiada taranya serta segala pengorbanannya yang tidak bisa ananda balas dengan apapun jua.
2. Kedua kakaku tercinta, Faqih Usman, S.Sy dan Surayah, S.Pd. Yang selalu memberikan dorongan, motivasi dan semangat dalam menyusun skripsi ini.
3. Adiku tersayang Asep Ardabilly, Melly Nur mila dan Sofiyatun Aliya yang menantikan kesuksesanku.
4. Aa ku tercinta Muhamad Alfarizi yang selalu memberikan semangat dan motivasi, serta dorongan dalam menyusun skripsi ini.
5. Bapak Dr. Moh Bahrudin, M.A. dan Ibu Mardhiyah Hayati, S.P.,M.S.I yang telah sabar membimbingku dan selalu bersedia membagi waktu untukku dalam pembuatan skripsi ini.
6. Teman-teman seperjuangan khususnya Ekonomi Islam angkatan 2012
7. Almamater IAIN Raden Intan Lampung yang kubanggakan.

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dianugrahi nama oleh ayahanda dan ibunda dengan nama Inaul Muasaroh dilahirkan pada tanggal 22 Juni 1994, di Mada Jaya kecamatan Kedondong, Kabupaten Pesawaran yaitu anak ke tiga dari bapak H. Amrullah dan ibu Muslihah.

Pendidikan SD ditamatkan pada tahun 2006 di SD Negeri 1 Mada Jaya, melanjutkan pendidikannya di SMP N 2 Kedondong tamat pada tahun 2009. Dan dilanjutkan pendidikan SMA di SMA Yasmida (Yayasan Islam Miftahul Huda) Ambarawa tamat pada tahun 2012. Dan ditahun yang sama melanjutkan pendidikan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung mengambil jurusan Ekonomi Islam pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpah taufik serta hidayah-Nya berupa ilmu pengetahuan, petunjuk, kesehatan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Perancangan Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Institusi Kesehatan Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung)”**. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW dan juga keluarga, sahabat, serta para umat yang senantiasa istiqomah berada di jalan-Nya.

Skripsi ini ditulis karena merupakan bagian dan persyaratan untuk menyelesaikan studi pendidikan program strata satu (S1) di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Raden Intan Lampung guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Syari’ah (S.E). Atas terselesaikannya skripsi ini tak lupa penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang turut berperan dalam proses penyelesaiannya. Secara rinci penulis ungkapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Moh. Bahrudin selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Raden Intan Lampung beserta jajarannya, sekaligus pembimbing I dalam penulisan skripsi ini.
2. Ibu Mardiyah Hayati, S.P.,M.S.I. Selaku pembimbing II dalam penulisan skripsi ini.



3. Bapak Madnasir, S.E., M.SI. selaku ketua jurusan Ekonomi syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Raden Intan Lampung yang senantiasa mengarahkan dan memberikan motivasi kepada penulis sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Ucapan terima kasih juga penulis ucapkan kepada para dosen yang telah membantu dalam melakukan pencerahan, mentransfer serta mentransformasi ilmu pengetahuannya.
5. Pimpinan dan karyawan perpustakaan Fakultas Syariah dan perpustakaan umum IAIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan data, referensi, dan lain-lain.
6. Kedua orang tuaku, ayahanda H. Amrullah dan ibunda Musliha tercinta yang senantiasa memberikan do'a, pengorbanan, kasih sayang, semangat, motivasi serta inspirasi kepadaku.
7. Sahabatku Siti Masdiyah, yang selalu memberikan pengertian serta dukungan dalam penulisan skripsi ini. Serta keluarga besar Ekonomi Islam angkatan 2012 khususnya kelas EI B yang selama ini telah menjadi teman yang baik dalam melakukan transaksi ide, bertukar gagasan dan berbagi keluh kesah serta keceriaan. Serta teman EI 2012 secara keseluruhan.
8. Pihak-pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah banyak membantu penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini dikarenakan keterbatasan waktu, dana, dan kemampuan

penulis dalam menulis skripsi. Untuk itu kepada para pembaca kiranya dapat memberi masukan dan saran-saran guna melengkapi hasil penelitian ini.

Akhirnya, penulis berharap hasil penelitian ini akan menjadi sumbangan yang berarti dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu-ilmu ke-Islaman di abad modern seperti saat ini.

Bandar Lampung, November 2016

Penulis

Inaul Muasaroh  
NPM: 1251010078

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABTRAK.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB- LATIN.....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ix</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>x</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>xi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xv</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

<b>A. Penegasan Judul .....</b>	<b>1</b>
<b>B. Alasan Memilih Judul.....</b>	<b>3</b>
<b>C. Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>4</b>
<b>D. Rumusan Masalah .....</b>	<b>17</b>
<b>E. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian .....</b>	<b>18</b>
<b>F. Metode Penelitian.....</b>	<b>19</b>
1. Jenis Penelitian .....	19
2. Jenis dan Sumber Data.....	20
3. Teknik Pengumpulan Data.....	21
4. Analisis Data .....	22

### **BAB II LANDASAN TEORI**

<b>A. Konsep Penilaian Kinerja .....</b>	<b>25</b>
1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja.....	25
2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja .....	31
<b>B. Konsep Balance Scorecard .....</b>	<b>32</b>
1. Menerjemahkan Visi, Misi dan Sasaran Strategis.....	33
2. Komunikasi dan Hubungan.....	33
3. Rencana Bisnis .....	34
4. Umpan Balik dan Pembelajaran .....	34
<b>C. Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard .....</b>	<b>35</b>

1. karakteristik Balance Scorecard .....	36
2. Perspektif dalam balance scorecard.....	37
D. Konsep Ekonomi Islam .....	53
1. Pengertian Ekonomi Islam .....	53
2. Prinsip-prinsip Ekonomi Islam .....	54
3. Sumber Daya Insani dalam Islam.....	57
4. Membangun Budaya Kerja Karyawan Muslim.....	66
E. Kerangka Berfikir.....	63
<b>BAB III PENYAJIAN DATA LAPANGAN</b>	
A. Gambaran Umum .....	64
B. Sistem Perumusan dan Penyusunan Strategi Manajemen Puskesmas .....	67
1. Visi dan Misi .....	67
2. Sistem Perencanaan Kegiatan .....	71
3. Sistem Pengorganisasian.....	71
4. Budaya Organisasi.....	73
5. Survei Kepuasan Masyarakat .....	74
6. Pengelolaan Keuangan.....	76
7. Manajemen Tenaga Kesehatan dan Non Kesehatan .....	76
8. Penilaian Kinerja Puskesmas .....	78
<b>BAB IV ANALISIS DATA PEMBAHASAN</b>	
A. Analisis Penerapan Penilaian Kinerja Puskesmas.....	80
B. Penilaian Kinerja Puskesmas dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard .....	82
C. Perspektif Ekonomi Islam Tentang Empat Perspektif Dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	105
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	119
B. Saran.....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1.1 <i>Balance Scorecard</i> menerjemahkan visi dan strategi kedalam empat perspektif .....	36
2. Gambar 2.2 model kerangka berfikir .....	63
3. Gambar 4.1 peta strategi perancangan penilaian kinerja pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame .....	99



## DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 indikator kinerja pada *Balance Scorecard* ..... 52
2. Ringkasan tujuan dalam peta strategi dan indikator kinerja ..... 113

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Penegasan Judul**

Sebagai kerangka awal guna mendapatkan gambaran yang jelas dalam memahami proposal skripsi ini, maka perlu adanya uraian terhadap penegasan arti dan makna dari istilah yang terkait dengan judul proposal skripsi ini, dengan penegasan judul tersebut diharapkan tidak terjadi kesalahpahaman tentang skripsi ini, penulis akan secara singkat menguraikan beberapa istilah dari judul skripsi ini. Adapun judul skripsi ini adalah **PERANCANGAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA INSTITUSI KESEHATAN DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM (Studi pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung)**. Maka penulis menjelaskan istilah-istilah yang terkandung dalam judul skripsi ini, antara lain:

##### *1. Balance Scorecard*

*Balance scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Veithzal Rivai, Ellajauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik/ Veitzal*, (Jakarta: Rajawali Pers), Ed. 2, hlm. 606.

2. Alat ukur adalah alat yang digunakan untuk mengukur benda atau kejadian tersebut.<sup>2</sup> Alat ukur yang dimaksud disini adalah *Balance Scorecard*.

3. Kinerja

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seorang sesuai dengan tugas dan fungsinya.<sup>3</sup> Dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan. Dengan demikian kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

4. Perspektif adalah sudut pandang, pandangan.<sup>4</sup>

5. Ekonomi Islam

Ekonomi Islam adalah suatu cabang ilmu pengetahuan yang berupaya untuk memandang, menganalisis dan akhirnya menyelesaikan permasalahan-permasalahan ekonomi dengan cara-cara yang Islami.<sup>5</sup> yang dimaksud dengan cara-cara Islami adalah cara-cara yang didasarkan atas ajaran agama Islam, yaitu Al-quran dan Sunnah Nabi.

---

<sup>2</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2011, Hlm. 37

<sup>3</sup>Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 124.

<sup>4</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Op. Cit.*, hlm. 1062

<sup>5</sup>Munrokmis Misanam, Priyonggo Suseno, dan M.Bhekti Hendrieanto. *Ekonomi Islam*, (Jakarta: Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI) Universitas Islam Indonesia Yogyakarta atas kerja sama dengan Bank Indonesia, 2007), hlm.17

## B. Alasan Memilih Judul

Adapun alasan memilih judul skripsi ini adalah sebagai berikut:

### 1. Alasan Subjektif

Dewasa ini, banyaknya bermunculan institusi kesehatan yang menyebabkan persaingan antar institusi kesehatan tersebut untuk menarik pelanggan. Dimana kecendrungan pelanggan dalam memilih kualitas kesehatan dalam institusi kesehatan tersebut,, hal inilah yang menimbulkan persaingan antar institusi kesehatan untuk menarik pelanggan. Untuk menarik pelanggan dalam intitusi kesehatan pada Puskesmas harus mampu bersaing dengan cara meningkatkan kualitas dan tidak mengabaikan kebutuhan dan keinginan pelanggan yaitu pasien.

Dewasa ini pengukuran kinerja secara *financial* tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep *Balance Scorecard*. Konsep *Balance Scorecard* yang diterapkan dalam institusi kesehatan berfokus mengukur suatu organisasi dari empat perspetif yaitu: perspektif *financial*, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep *Balance Scorecard* pada dasarnya merupakan penerjemahan stretegi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu institusi dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu seorang pekerja harus memiliki tanggung

jawab yang dapat dipercaya dalam jabatannya, dan setiap pekerja harus mempunyai keyakinan atas dirinya untuk mengerjakan pekerjaan secara optimal. Dalam penelitian ini penulis akan mencoba melakukan perancangan BSC tersebut dilihat dalam perspektif ekonomi Islam Pada Puskesmas Permata Bandar Lampung. Dengan demikian perancangan penerapan *Balance Scorecard* menjadi suatu yang patut untuk dipertimbangkan dan dapat melengkapi pengukuran kinerja yang ada dalam Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

## 2. Alasan Objektif

Penulis optimis bahwa penelitian ini dapat diselesaikan. Hal tersebut didukung dengan data-data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, serta keberadaan Puskesmas Rawat Inap Permata. Selain itu judul yang diajukan sesuai dengan jurusan yang penulis ambil di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Raden Intan Lampung.

## C. Latar Belakang Masalah

Dimasa kini dan Organisasi dituntut untuk saling berkopetisi, tidak hanya mempertahankan kelangsungan hidupnya tetapi organisasi juga harus unggul secara berkelanjutan, tak terkecuali organisasi sektor publik yang bertugas melayani masyarakat. Untuk itu organisasi sektor publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan. Adapun bidang-bidang yang termasuk dalam golongan sektor publik antara



lain adalah organisasi kegamaan, rumah sakit, pemerintah perlindungan atau suaka alam, dan pendidikan.<sup>6</sup>

Dewasa ini, mengalami persaingan yang semakin ketat. Dalam menghadapi persaingan yang ketat seperti saat ini, suatu organisasi harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Salah satu aset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Manusia menjadi aset yang unik, karena merupakan satu-satunya aset yang bernyawa, sehingga diperlukan treatment khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada organisasi.

Salah satu unsur yang cukup menentukan dalam upaya manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah manusianya.<sup>7</sup> Manusia merupakan makhluk ciptaan Allah SWT yang paling sempurna dibandingkan dengan makhluk ciptaan Allah SWT yang lainnya. Karakteristik dan juga potensi manusia banyak dituliskan dalam Al-Qur'an.

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi. Manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia.

---

<sup>6</sup>Vivi Febrian, *Evaluasi Kinerja Fakultas Teknologi Industri Universitas Atmajaya Yogyakarta Dengan Pendekatan Balance Scorecard*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2011, hlm. 2

<sup>7</sup>Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 68.

Hal ini sangat jelas ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran surat Al-Jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ  
يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

Artinya: “Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.”

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena merupakan amanah yang diemban manusia yang akan dimintai pertanggungjawabannya di akhirat kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik, manusia dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan.

Seperti firman Allah SWT, Surat Al An'am ayat 165.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَآ  
ءَاتِكُمْ ۚ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya : “Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”

Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan ke-Mahakuasaan Allah SWT. Dan ilmu pengetahuan yang dimaksud harus diarahkan kepada pengkajian terhadap Al-Qur'an.

Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan. Waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.<sup>8</sup>

Kinerja merupakan hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan, strategi organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan pedoman untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang.

Penilaian kinerja yaitu bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi atau perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.<sup>9</sup> Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan atau organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja

---

<sup>8</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm.8.

<sup>9</sup> Hadari Nawawi, *Op. Cit*, hlm. 248

perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi prestasi pada periode yang lalu. Penilaian kinerja perusahaan adalah suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui.

Hubungan manajemen dengan sumber daya manusia, merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerja sama dengan orang lain. Hal tersebut menunjukkan pemanfaatan daya yang bersumber dari orang lain untuk mencapai sebuah tujuan dalam perusahaan.

Berdasarkan gambaran secara singkat diatas dapat disimpulkan bahwa individu mempunyai peranan penting dalam memainkan perilaku kehidupan manusia. Dalam ilmu ekonomi, hal tersebut lebih dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia (SDM).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang menjadi kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena menangani keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga memiliki kewajiban membangun perilaku kondusif seorang karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik.<sup>10</sup> Hal tersebut didasarkan pada pengaplikasian ilmu kebijakan manajemen sumber daya manusia untuk mengkaji berbagai faktor perilaku organisasional terhadap kinerja yang disebut dengan ilmu perilaku

---

<sup>10</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*, (Jakarta : Grasindo, 2007), hlm. 2.

organisasional. Karyawan adalah pekerja yang bekerja pada orang lain dengan menerima upah atau gaji baik berupa uang maupun barang.<sup>11</sup>

Untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan/ organisasi secara profesional, sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai dikarenakan memiliki banyak kelemahan, antara lain:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
2. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial (*intangible aset*) pada umumnya baik dalam sumber internal maupun eksternal.
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan/ organisasi.

Untuk memncapai keberhasilan kompetitif, perusahaan harus mampu memobilisasi dan mengeksploitasi aset tak berwujudnya. Hal ini dikarenakan aset tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk:

1. Membangun hubungan yang baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen yang ada dan memungkinkan segmen konsumen dan area pasar yang baru dapat dilayani dengan efektif dan efesien.

---

<sup>11</sup> Mulyadi Subri, *Ekonomi Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Pembangunan Edisi Revisi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm.86.

2. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target segmen konsumen.
3. Memproduksi produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat biaya yang rendah dan dengan waktu tunggu yang singkat.
4. Mengerahkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapabilitas proses, kualitas, dan waktu respon.<sup>12</sup>

Terkait dengan hal itu dalam Islam pun ditegaskan bahwa untuk sebuah perusahaan/ organisasi yang unggul, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya yang ada yang merupakan aktiva tidak berwujud. Pengelolaan sumber daya yang ada sebagai aktiva tidak berwujud perusahaan dapat melalui manajemen sumber daya insani dengan pembinaan SDM yang handal dilingkungan perusahaan melalui pelatihan ( *training* ). Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Allah memerintahkan kepada Rasul-Nya untuk senantiasa meminta tambahan ilmu. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan kemampuan dan kompetisinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.<sup>13</sup>

Begitupun dalam membangun hubungan baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen. Dalam perspektif ekonomi Islam operasional perusahaan dipandang sebagai aktivitas kerja kelompok untuk

---

<sup>12</sup> Robet S. Kaplan dan Dapit P. Norton, *Balance Scorecard ( menerapkan strategi menjadi aksi )*, Erlangga, Jakarta, 1996, hal.3

<sup>13</sup> Salim Segar Al-Djurfi, *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*, Zikrul Hakim, Jakarta, 2006, hal

mencapai apa yang menjadi visi dan misinya. Oleh karena itu, kepercayaan merupakan salah satu aspek integritas yang harus dimiliki setiap insan perusahaan.

Dengan demikian untuk meningkatkan mutu informasi dalam proses perumusan dan implementasi strategi, diperlukan sistem informasi keuangan maupun non-keuangan. Untuk mencapai hal itu Kaplan dan Norton telah merancang suatu sistem pengukuran komprehensif yang belakangan ini dikenal dengan sebutan *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* merupakan kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan ukuran yang diperoleh dari strategi. *Balance Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertahankan ukuran keuangan dari kinerja sebelumnya, *Balance Scorecard* memperkenalkan ukuran tambahan yang meliputi konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balance Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja ( *performance measurement* ) yang mengukur perusahaan dalam menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dengan mempertahankan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal yang mencakup empat perspektif yaitu : perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif internal proses bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>14</sup>

*Balance Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan secara langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor sukses untuk membangun kesuksesan dalam perusahaan. Konsep *Balance Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut.

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balance Scorecard* terdiri dari kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balance*).<sup>15</sup> Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.<sup>16</sup> Oleh sebab itu, personel harus mempertimbangkan keseimbangan dalam semua aspek tersebut jika kartu skor digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan perusahaan di masa depan.

Puskesmas adalah suatu kesatuan organisasi kesehatan fungsional yang merupakan pusat pengembangan kesehatan masyarakat yang juga membina peran serta masyarakat disamping memberikan pelayanan secara menyeluruh

---

<sup>14</sup> Fredi Rangkuti, *SWOT BALANCE SCORECARD*( Jakarta:PT Gramedia Utama, 2011), Hlm. 3

<sup>15</sup> Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, ( Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009), hlm.610

<sup>16</sup>*Ibid.* Hlm 610



dan terpadu kepada masyarakat diwilayah kerjanya dalam bentuk kegiatan pokok.<sup>17</sup> Dalam kegiatan operasionalnya, Puskesmas merupakan badan yang tidak mengutamakan keuntungan sehingga harus mengutamakan prinsip efisiensi anggaran dan produktivitas yang optimal. Walaupun Puskesmas merupakan Badan Layanan Umum yang bersifat non-profit oriented, tetapi harus mengutamakan efektivitas dan efisiensi anggaran karena sebagian besar pengeluaran puskesmas masih didanai dari APBD. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balance Scorecard* merupakan pilihan tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal lain yang terkait adalah retensi pekerja, dimana hal ini merupakan kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. *Balance Scorecard* memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mrncapai keinginan

---

<sup>17</sup> Nasrul Effendy, *Dasar-Dasar Keperawatan Kesehatan Masyarakat Edisi II*, ( Jakarta: Kedokteran ECG, 1997 ), hlm. 162

para pemegang saham dan konsumen karena untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.<sup>18</sup>

Puskesmas sebagai salah satu penyelenggara pelayanan kesehatan telah mengalami kemajuan, dimana salah satunya dapat dilihat dari jumlah Puskesmas yang semakin bertambah di sekitar kota bandar lampung. Salah satu dari Puskesmas yang ada di Bandar Lampung adalah Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung.

Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung sudah memiliki sarana peralatan kesehatan yang cukup memadai untuk pelayanan masyarakat perkotaan. Dan jika dilihat dari sumber daya manusiannya jumlah dan jenis tenaga yang ada di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame berdasarkan jumlah dan jenisnya sebagian besar sudah cukup baik. Namun jika dilihat dari 4 perspektif dalam Balance Scorecard, Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame mempunyai beberapa kelemahan yaitu: proses pelayanan yang belum maksimal, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pelayanan sistem informasi yang lambat serta lingkungan kerja yang kurang memuaskan.

Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame juga memiliki kondisi-kondisi yang mendukung diterapkannya *Balance Scorecard* antara lain: (1) visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami, (2) struktur organisasi yang terbagi dalam kelompok-kelompok fungsional dan komunikasi yang efektif antar individu dalam organisasi, (3) kualitas sumber daya manusia di Puskesmas Rawat Inap

---

<sup>18</sup> *Ibid.* Hlm.110

Permata Sukarame yang cukup memadai. Hal ini dikarenakan *Balance Scorecard* pernah diterapkan pada Instansi kesehatan lainnya dalam beberapa penelitian sebelumnya diantaranya adalah:

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Febriana pada tahun 2012 yang meneliti tentang kinerja Puskesmas Pahandut Kota Palangkaraya dengan Analisis Dasar Aspek *Balance Scorecard*. Tujuan penelitian tersebut untuk menganalisis kinerja Puskesmas Pahandut ditinjau dari aspek-aspek *Balance Scorecard*, yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif deskripsi. Hasil penelitian untuk perspektif pelanggan dinilai memuaskan untuk pelayanan yang diterima dengan yang diharapkan, perspektif masih dinilai kurang efektif karena anggaran habis untuk belanja pegawai dan setiap tahun anggaran untuk Puskesmas pahandut menurun, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai cukup memuaskan karena pegawai banyak yang merasa kurang menjiwai pekerjaan yang ada dan perspektif proses bisnis internal organisasi dinilai cukup memuaskan karena kurangnya fasilitas sarana dan prasarana yang mendukung.

Julia melakukan penelitian pada tahun 2014 dengan judul “ Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balance Scorecard*”. Objek penelitiannya adalah Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu. Data diperoleh melalui kuisioner dan data skunder Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari pencapaian pendapatan dan perubahan biaya, perspektif

pelanggan dilihat akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan probabilitas pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari inovasi dan proses operasi. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari retensi karyawan, kepuasan karyawan, dan pelatihan karyawan. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap cukup, sedangkan untuk tiga perspektif lainnya dianggap sudah baik. Maka *Balance Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu.

Dan yang terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Pramadhany pada tahun 2010, melakukan penelitian tentang Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja ( Studi Kasus RSUD Tugurejo Semarang). Penelitian dilakukan dengan pengambilan data selama tiga tahun, menggunakan analisis komparatif dimana peneliti melakukan evaluasi kinerja Rumah Sakit antar periode kemudian membandingkan dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan dan kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh dari studi pustaka, data sekunder Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari pencapaian pendapatan dan perubahan biaya, perspektif pelanggan dilihat dari akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, serta kepuasan pelanggan, untuk perspektif proses bisnis internal menggunakan jumlah penanganan keluhan, peningkatan pendapatan, serta waktu respon, sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari retensi karyawan dan pelatihan karyawan. Dari hasil

penelitian dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*, kesimpulannya adalah bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk tiga perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada RSUD Tugurejo Semarang karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Dengan melihat perkembangan *Balance Scorecard* yang semakin banyak di gunakan oleh organisasi baik organisasi laba maupun organisasi non laba yang mengukur kinerja organisasinya tidak hanya dalam aspek keuangan saja melainkan juga dari aspek nonkeuangan. Dengan demikian, konsep *Balance Scorecard* lebih efektif jika diterapkan pada organisasi nonlaba salah satunya yaitu Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang terurai pada latar belakang penelitian, penelitian ini merumuskan masalah mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balance Scorecard*. Berikut rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perancangan *Balance Scorecard* Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame sebagai alat ukur kinerja institusi kesehatan?

2. Bagaimana perspektif ekonomi Islam dalam memandang keempat perspektif *Balance Scorecard*?

#### **E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan melalui metode *Balance Scorecard*. Berikut uraian tujuan penelitian ini.

- a. Mengetahui perancangan *Balanced Scorecard* Puskesmas Permata Bandar Lampung sebagai alat ukur kinerja institusi kesehatan.
- b. Untuk menganalisis perspektif ekonomi Islam dalam keempat perspektif yang ada di *Balance Scorecard* Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

##### **2. Kegunaan Penelitian**

- a. Bagi Penulis, sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard*.
- b. Bagi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Mahasiswa Jurusan ekonomi islam, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembandingan untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Balance Scorecard*.
- c. Bagi pihak lain, melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dan bahan masukan bagi penelitian sejenis untuk menyempurnakan penelitian selanjutnya.

## F. Metode Penelitian

Metode penelitian ini sangat penting dalam sebuah penilaian, karena tanpa adanya metode penelitian, arah metode yang akan digunakan peneliti untuk meneliti menjadi kurang jelas. Secara umum, metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.<sup>19</sup> Metode penelitian adalah suatu alat bantu untuk mengukur kavalidan data supaya dapat ditemukan, dan dibuktikan kebenarannya.<sup>20</sup>

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu metode yang berlandaskan ada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara puposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi ( gabungan ), analisis data bersifat induktif / kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.<sup>21</sup>

### 1. Jenis Penelitian

Penulis menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) yaitu merupakan penelitian yang dilakukan dilapangan dalam kancah yang sebenarnya. <sup>22</sup> selain penelitian studi lapangan juga menggunakan penelitian pustaka ( *library reearch*) yang bertujuan untuk mengumpulkan

---

<sup>19</sup> Sugiyono, *Op.Cit*, hlm. 3.

<sup>20</sup> *Ibid*, hlm. 6.

<sup>21</sup> Sugiyon, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 15

<sup>22</sup> Sutrisno Hadi, *Metode Research jilid 2*, (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1983), hlm. 65

data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat di ruang perpustakaan, misalnya buku-buku, majalah, dokumen-dokumen dan lain-lain.<sup>23</sup>

## 2. Jenis dan Sumber Data

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu semua kumpulan data non-angka yang sifatnya deskriptif, antara lain: gambaran umum perusahaan, misi, visi, dan strategi perusahaan.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### a. Data Primer

Data Primer adalah data yang diambil langsung dari sumber pertama, tanpa perantara dari sumbernya. Misalnya individu atau perseorangan.<sup>24</sup> Data primer diperoleh dari wawancara langsung dengan pihak manajemen puskesmas serta data-data yang diperlukan untuk melakukan analisis internal. Peneliti memilih informan diawali dengan mempelajari struktur organisasi dari Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dan penelusuran informasi mengenai pihak yang memiliki informasi relevan untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan penelitian. Berdasarkan konsep tersebut, maka pihak yang ditentukan untuk menjadi informan penelitian adalah:

---

<sup>23</sup> bambang Waluyo, *Penelitian Hukum Dalam Praktek*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2002), hlm. 50

<sup>24</sup> Prasetya Irawan, *“Logika dan Prosedur Penelitian Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula”*, (Jakarta : Pengembangan STLA-LAN, 1998), hlm. 86.



- 1) Kepala Puskesmas
- 2) Koordinator survei kepuasan pelanggan
- 3) Kepala Tata usaha
- 4) Bendahara Puskesmas

b. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini biasanya diperoleh dari perpustakaan atau laporan-laporan penelitian terdahulu.<sup>25</sup> Data sekunder diperoleh melalui studi literatur dari buku, majalah, jurnal, laporan penelitian terdahulu dan situs internet yang mempunyai relevansi dengan pembahasan penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Dala penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelian adalah peneliti itu sendiri.<sup>26</sup> oleh karena itu peneliti sebagai instrumen harus memvalidasi seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun kelapangan. Validasi yang dimaksud meliputi validasi terhadap pemahaman peneliti atas metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, dan kesiapan peneliti memasuki objek penelitian. Ketika peneliti telah merasa cukup tervalidasi, maka peneliti siap untuk memasuki objek penelitian. Peneliti juga berfungsi untuk menentukan fokus penelitian,

---

<sup>25</sup> Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2004), hlm. 19.

<sup>26</sup> Sugiyono, *Ibid*, Hlm 222

memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menganalisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuan.<sup>27</sup>

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh dalam penelitian ini penulis akan menggunakan metode sebagai berikut:

##### a. Wawancara

Wawancara/ interview adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi atau keterangan-keterangan.<sup>28</sup>

Wawancara diajukan kepada pihak-pihak terkait dalam organisasi, seperti kepala Puskesmas, kepala tata usaha, dan bendahara. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai pengukuran kinerja perusahaan, sasaran, dan ukuran strategik yang mendukung konsep BSC.

##### b. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data-data tertulis yang mengandung keterangan

---

<sup>27</sup> Sugiyono, *Op Cit*, hlm 222

<sup>28</sup> Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*(Jakarta: Bumi Aksara, 2007),

dan penjelasan serta pemikiran tentang fenomena yang masih aktual dan sesuai dengan masalah penelitian.<sup>29</sup>

Penulis menggunakan metode ini untuk mendapatkan data-data yang bersumber dokumentasi tertulis, sesuai dengan keperluan penelitian sekaligus pelengkap untuk mencari data-data yang lebih konkrit. Penulis mengadakan penelitian terhadap dokumen Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung berupa jumlah karyawan, data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pemberajaran dan pertumbuhan.

## 5. Analisis Data

Data primer yang diperoleh dari wawancara dengan pihak kepala Puskesmas dan pengisian kuisioner dengan narasumber yang bersangkutan dikumpulkan dan diolah terlebih dahulu untuk menyederhanakan data. Analisa data dilakukan dengan mempergunakan empat perspektif (BSC). Hasil pengolahan ini kemudian akan dianalisis dan disajikan dalam bentuk uraian, gambar dan tabel.

### a. Analisis Perspektif Ekonomi Islam

Analisis perspektif ekonomi islam dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan pihak kepala Puskesmas untuk mengetahui perspektif ekonomi Islam organisasi dalam menjalankan kegiatan

---

<sup>29</sup> Amirudin dan Zainal Asikun, *Pengantar Metode Penelitian Hukum*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2003, hlm. 30

operasionalnya. Hasil wawancara kemudian diolah terlebih dahulu untuk menyederhanakan data yang selanjutnya disajikan dalam bentuk uraian.

b. Perancangan penerapan *Balance Scorecard*

Berdasarkan penjelasan kerangka kerja *Balance Scorecard* yang telah diuraikan sebelumnya, maka penilaian *Balance Scorecard* terdiri dari beberapa langkah yaitu; analisis visi, misi dan tujuan perusahaan, strategi perusahaan yang dijabarkan ke dalam empat perspektif BSC.





## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Konsep Penilaian Kinerja**

##### **1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Dalam dunia kerja sangat dibutuhkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik yaitu kinerja yang mampu menjalankan tugasnya di dunia kerja dengan profesional sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merupakan gambaran mengenai pencapaian seorang pekerja atau sekelompok pekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi tersebut guna mencapai visi misi dan tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam suatu organisasi istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.<sup>1</sup> Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.<sup>2</sup> kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang diterapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran,

---

<sup>1</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm. 96

<sup>2</sup> Vivi Febriani, *Evaluasi Kinerja Fakultas Teknologi Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta dengan pendekatan Balance Scorecard*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2011, hlm. 16

maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.<sup>3</sup>

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain:<sup>4</sup>

- a. Kuantitas Output
- b. Kualitas Output
- c. Jangka waktu output
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Sikap kooperatif

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Moeheriono, *Op. Cit.*, hlm. 95

<sup>4</sup> Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusi*, Salemba Empat, Jakarta, 2002, hal. 78.

<sup>5</sup> Veithzal Rivai Zainal dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, ( Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 548



Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Isra' (17):84 sebagai berikut:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ ۖ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Artinya: “ katakanlah (Muhammad), “setiap orang berbuat sesuai dengan pmbawaannya masing-masing. “ Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. “

Dalam ayat di atas telah dijelaskan bahwa Allah memerintahkan kepada Nabi Muhammad untuk mengatakan kepada umatnya untuk berbuat sesuai apa yang mereka mau, karena Allah lebih mengetahui terhadap orang-orang yang berbawut baik, dan Allah juga lebih mengetahui dengan orang-orang yang berbuat sesat di jalan Allah dan akan diberikan balasan sesuai dengan apa yang mereka perbuat.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka kesimpulan pengertian atau definisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai berikut: *hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.*

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas organisasi selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kgiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam organisasi, seperti dalam menentukan tingkat kompensasi karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi prestasi pada periode lalu.<sup>6</sup>

Penilaian kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan penilaian yang ditunjukan kepada kinerja dalam organisasi dan pengoperasiannya dalam menjalankan tugasnya dalam bekerja. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan hanya dinilai atau dilihat secara fisiknya saja tetapi dilihat dari beberapa hal seperti kemampuan pekerja dalam melakukan tugasnya, disiplin, serta hubungan kerja, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang yang dijabatnya.

---

<sup>6</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Op. Cit.*, hlm. 458

Penilaian kinerja merupakan penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja pegawai harus dilakukan yaitu untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai dalam organisasi tersebut. Apakah prestasi yang dicapai setiap pegawai baik, atau sedang, atau kurang baik. Penilaian kinerja sangat penting dan berguna dalam organisasi karena suatu organisasi dapat mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya.

Menurut Yuwono, pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tidaknya yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai dan operasinya.<sup>7</sup> Sedangkan menurut Moeheriono, pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>8</sup>

Penilaian kinerja mengacu pada sebuah sistem formal yang terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidak

---

<sup>7</sup> Sony Yuwono dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002, hlm. 26

<sup>8</sup> Moeheriono, *Op.Cit.*, hlm. 96

hadiran.<sup>9</sup> Dengan demikian, penilaian prestasi merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.<sup>10</sup> Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum didalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian ini, yang sering membuat hal ini menjadi sulit untuk dilakukan para manajer. Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu. Pada kegunaan ini manajer ditampilkan dengan peran lebih sebagai seorang konselor daripada seorang hakim, dan atmosfernya serigkali berbeda.

---

<sup>9</sup> Veithzal Rivai dan Elli Jauvani Sagala, *Op.Cit*, hlm 549

<sup>10</sup> Robert L.Mathis & John H. Jackson, *Op. Cit*, hlm.81

Penekanannya adalah pada mengidentifikasi potensi dan perencanaan terhadap arah dan kesempatan pertumbuhan karyawan.<sup>11</sup>

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.<sup>12</sup>

## 2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Ada beberapa tujuan penilaian kinerja yaitu:

- a. Mengetahui keterampilan dan potensi yang dimiliki karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya memaksimalkan kondisi kerja, peningkatan kualitas, mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pemberdayaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga masa depan dapat diarahkan jenjang atau rencana kariernya, kenaikan pangkat dan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik antara pimpinan dan karyawan secara sehat.

---

<sup>11</sup> Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Op. Cit.*, hlm.82

<sup>12</sup> Sony Yowono dkk, *Op.Cit.*, hlm. 23

Menurut Lynch dan Cross, manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- b. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengukuran terhadap pemborosan tersebut.
- c. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- d. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.<sup>13</sup>

#### **B. Konsep *Balance Scorecard***

konsep *Balance Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balance Scorecard* terdiri dari kartu skor ( *Scorecard* ) dan berimbang ( *Balance* ).<sup>14</sup> Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan organisasi/ individu dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan individu satu dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa

---

<sup>13</sup>*Ibid*, hlm. 29-30

<sup>14</sup> Veihzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Op. Cit.* Hlm. 610

kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan. Dengan kata lain pengukuran kinerja bukan hanya semata-mata untuk jangka pendek saja tetapi untuk jangka panjang. Sehingga suatu organisasi dapat menggunakan pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting antara lain:<sup>15</sup>

1. Menerjemahkan visi, misi dan sasaran strategis

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan perusahaan dimasa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu meluruskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini kemudian dijabarkan kedalam sasaran strategis dengan ukuran pencapaiannya.

2. Komunikasi dan hubungan

*Balance Scorecard* memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para

---

<sup>15</sup> Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, Op.Cit.610-611

pemegang saham dan konsumen karena untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *Balance Scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

- a. *Communicating and educating*
- b. *Setting goals*
- c. *Linking reward to performance measure*

### 3. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulan masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *Balance Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan mengarahkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

### 4. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan *strategik learning* kepada perusahaan. Dengan *Balance Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga perspektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta



pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

### **C. Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard***

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi, diantaranya dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan di suatu organisasi. Pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* memiliki cakupan yang luas, karena tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial tetapi juga aspek nonfinansial.

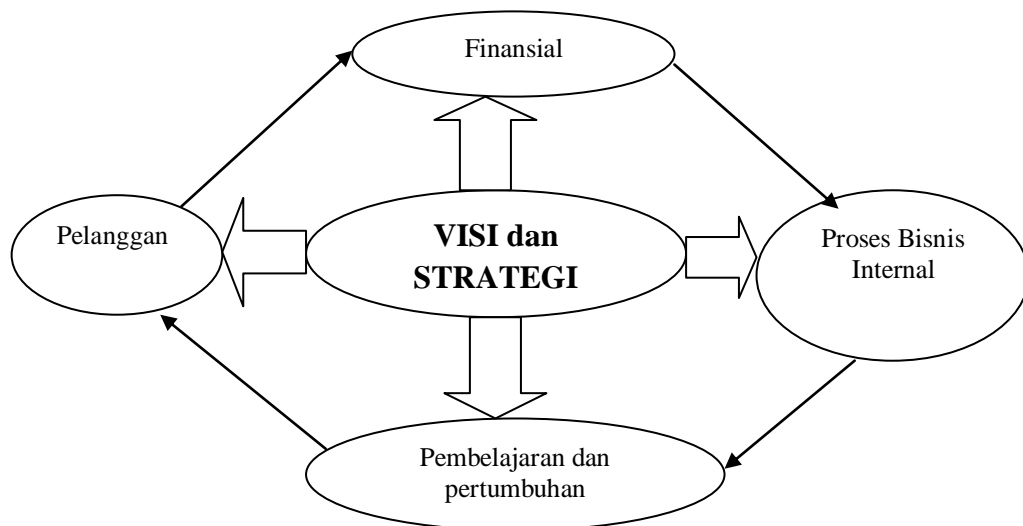
Pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* merupakan alternatif pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat hal utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan menggunakan *Balance Scorecard* adalah bahwa dengan pendekatan *Balance Scorecard*, organisasi berusaha untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balance Scorecard* diciptakan karena pengukuran keuangan tidak lagi dianggap cukup untuk organisasi untuk saat ini. Strategi untuk menciptakan nilai telah bergeser dari mengatur aset yang terlihat ( *tangible aset* ) menjadi strategi yang berbasis pengetahuan yang menciptakan dan menyebarkan aset yang tak terlihat organisasi ( *intangible asset* ), termasuk hubungan dengan

pelanggan, jasa dan produk yang inovatif, proses operasi yang responsif dan berkualitas tinggi, keahlian dan pengetahuan dari para karyawan, teknologi informasi yang mendukung karyawan dan menghubungkan perusahaan dengan para pelanggannya dan pemasoknya, dan iklim organisasi yang membantu inovasi, pemecahan masalah dan pengembangan.

Gambar 1.1

*Balance Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam empat perspektif



### 1. Karakteristik *Balance Scorecard*

“Menurut Kaplan dan Norton menyebutkan bahwa *Balance Scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan sebuah strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata melainkan melibatkan sisi nonfinansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi dan kinerja yang diharapkan”.<sup>16</sup>

Dengan kata lain pengukuran kinerja tidak dilakukan semata-mata untuk jangka pendek saja, tetapi juga untuk jangka panjang sehingga suatu

<sup>16</sup> Novi Rani, “Penerapan Strategi *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Karyawan Puskesmas Bngkingan Surabaya”. (Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi. Volume.3 No. 9. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIESIA) Surabaya, 2014), hlm 4.

organisasi menggunakan fokus pengukuran *Balance Scorecard* dalam rangka untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu: menterjemahkan visi dan misi organisasi: untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan pada tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi dimasa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan dimasa mendatang dan merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategi, tujuan ini dijabarkan kedalam sasaran-sasaran strategi dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

## 2. Perspektif dalam *Balance Scorecard*

*Balance scorecard* memperluas perspektif yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja. Selain perspektif keuangan, paling tidak ada tiga perspektif yang harus mendapatkan perhatian yakni pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk menjamin keterpaduan diantara perspektif ini, maka ukuran-ukuran yang dikembangkan untuk masing-masing perspektif ini mengandung hubungan sebab akibat baik secara langsung maupun tidak langsung. Kaplan dan Norton mengartikulasikan

empat perspektif yang dapat memandu organisasi untuk mengimplementasikan strategi perusahaan.<sup>17</sup>

a. Perspektif Keuangan

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran disemua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yakni: (1) menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi yang diharapkan dan (2) menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif scorecard lainnya.<sup>18</sup>

Pada umumnya, kesalahan yang dilakukan manajemen adalah menhiraukan hubungan antara tujuan keuangan dan non keuangan perusahaan serta faktor yang terkait dengannya. Perspektif keuangan mencoba untuk menekankan pada hubungan keuangan dengan tujuan non keuangan yang pada akhirnya akan menciptakan wealth pada perusahaan. Ukuran dalam perspektif keuangan akan lebih banyak berbicara tentang bagaimana risk and return yang akan dilakukan maupun yang sudah dilakukan.<sup>19</sup>

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam balance scorecard karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif

---

<sup>17</sup> *Ibid*, hlm 456

<sup>18</sup> *Ibid*, hal 613

<sup>19</sup> *Ibid*, hlm. 465

keuangan dibedakan pada masing masing tahap dan siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap: <sup>20</sup>

1) *Growth* (berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang menejer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

2) *Sustain Stage* (bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan

---

<sup>20</sup>*Ibid*, hlm. 466

mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya pengembalian atas investasi yang dilakukan.

### 3) *Harvest* (panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah arus kas dan pengurangan modal kerja yang diperlukan serta yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

#### b. Perspektif pelanggan (*customer*)

Dalam perspektif customer, pertanyaan yang muncul adalah bagaimana perusahaan berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi kemauan dari customer. Kata kunci yang digunakan adalah bagaimana dan kapan (waktu). Bagaimana artinya disini lebih didefinisikan kepada proses untuk memahami pasar dan juga kemauan (*behaviors*) dari si customer itu sendiri dan apakah target dan segmentasi perusahaan yang selama ini sudah

sesuai dengan apa yang diharapkan oleh mereka? Sedangkan waktu disini lebih berperan kepada bagaimana kepuasan daripada customer dapat diketahui atau diukur.

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan hampir semua perusahaan. Kelompok ini meliputi: (1) pangsa pasar, (2) akuisisi pelanggan, (3) kepuasan pelanggan, dan (4) profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja – pembeda (*differentiator*) – hasil pelanggan. Dan suatu produk akan semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan. Toalk ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok:<sup>21</sup>

1) Kelompok inti

- a) Pangsa pasar: mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b) Tingkat perolehan para pelanggan baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

---

<sup>21</sup>*Ibid.* Hal 617-618

- d) Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e) Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

2) Kelompok penunjang

- a) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu). Tolak ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat tidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produk.
- b) Hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.
- c) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produk dimata para pelanggan dan masyarakat konsumen.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal perspective).

Pada perspektif internal (operasional) dapat mengevaluasi ekspektasi yang dihipkan pelanggan dapat terpenuhi melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut. Disini juga kita dapat mengukur



tingkat keahlian dan produktivitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, dan atau sistem informasi yang berjalan dalam organisasi.<sup>22</sup>

Dalam konteks ini lebih banyak menekankan kepada bagaimana perusahaan mampu memodifikasi atau mengubah baik itu sebagian maupun secara keseluruhan proses dari kegiatan mereka. Menurut Kaplan dan Norton, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifkasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam perspektif bisnisinternal meliputi:<sup>23</sup>

#### 1) Inovasi

Proses inovasi diawali dari mengidentifikasikan keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan dan kemudian identifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa untuk mmuaskan pelanggan baru. Dalam proses inovasi ini terdapat *long ware of value* yang terdiri dari identifikasi besar dari pasar, bentuk kesukaan pelanggan dan target harga untuk produk dan jasa tersebut lalu perusahaan melakukan research and development yang radikal untuk produk atau jasa baru yang menghasilkan nilai bagi produk atau jasa yang baru serta mengadakan usaha

---

<sup>22</sup> Veihsal Rivai Zainal, *Op.Cit.*, hlm. 469

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 469-47-470

pengembangan produk atau jasa yang baru ke pasar. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Sehingga dalam tahap inovasi ini tolak ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

## 2) Proses operasi

Proses operasi merupakan *short wave* dari penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan efisien, konsisten dan *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada. Sehingga tahapan ini merupakan tahap ini dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi dan kebutuhan para pelanggan.

## 3) Proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan( *Postsale Service*)

Tahapan ini merupakan *postsale service* yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap defect dan return, proses pembayaran seperti administrasi *credit card* serta proses *collection and invoicing*. Pada perusahaan dengan penjualan

## d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and Inovation perspective*)

Berkaitan dengan bagaimana bisnis kita dapat bersifat dinamis dan lebih sensitif terhadap keadaan yang ada. Proses ini pada umumnya lebih mengacu kepada training dan kapan waktu yang tepat untuk diimplementasikannya hal tersebut. Perspektif terakhir dari *Balance Scorecard* mengembangkan tujuan-tujuan dan ukuran dengan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Perspektif terakhir ini akan memelihara daya tahan hidup perusahaan.

Perspektif keempat dalam *Balance Scorecard* pada dasarnya berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang andal.<sup>24</sup>

Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah:

#### 1) Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan kepuasan

---

<sup>24</sup>*Ibid.* hlm. 620

survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisatif serta dukungan dari atasan.

## 2) Kemampuan sistem informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.<sup>25</sup>

## 3. Keunggulan dan Manfaat *Balance Scorecard*

Menurut Mulyadi keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan balance scorecard dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

### a. Komprehensif

*Balance Scorecard* memperluas perspektif yang mencakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lainnya: customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

---

<sup>25</sup>*Ibid.* Hal 621

b. Koheren

Balance scorecard mewajibkan personel untuk membangun sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategik yang diterapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan berarti juga dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik kedalam program, dan penjabaran program kedalam rencana laba jangka pendek (budget).

c. Seimbang

*Balance Scorecard* memberikan keseimbangan antara tolak ukur eksternal (misalnya, laba operasional) dengan tolak ukur internal (misalnya, pengembalian produk rusak) yang berakibat jangka pendek dan jangka panjang. Keseimbangan dalam *Balance Scorecard* karyawan dengan *Balance Scorecard* perusahaan sehingga setiap karyawan yang ada didalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

*Balance Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customer*, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balance Scorecard*, sasaran diketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

Meskipun *Balance Scorecard* memiliki banyak keunggulan, tetapi pengukuran kinerja ini juga memiliki keterbatasan-keterbatasan. Jika *Balance Scorecard* diimplementasikan untuk organisasi publik, banyak kendala yang harus diperhatikan. Menurut Moore, terdapat kesulitan untuk menggunakan *Balance Scorecard* dengan organisasi publik yang non profitnya adalah:

- 1) Dalam organisasi publik pengukuran yang utama adalah pada kriteria non-finansial.
- 2) Fokus dari perhatian dalam organisasi publik adalah bukan pada pelanggan atau klien yang memperoleh manfaat dari kegiatan organisasi, tetapi pihak ketiga dan legitimasi anggota dewan.

- 3) Fokus dari organisasi yang hendak di bangun adalah manfaat sosial dari hasil kegiatan organisasi.<sup>26</sup>

Kemudian Kaplan dan Norton mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja balance scorecard.<sup>27</sup>

- 1) Mengklasifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strateg.
- 2) Mengkomunikasikan strategi keseluruhan perusahaan.
- 3) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan stretegi perusahaan.
- 4) Mengkaitkan berbagai tujuan stretegis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.

#### 4. Langkah Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard*

Langkah-langkah dalam merumuskn rancangan Balance Scorecard menurut Kaplan dan Norton dapat dirinci sebagai berikut:

##### a. Mengidentifikasi visi dan misi perusahaan

Dalam penyusunan *Balance Scorecard* langkah awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi visi misi tersebut keseluruhan bagian dalam organisasi.

##### b. Mengidentifikasi tujuan masing-masing perspektif *Balance Scorecard*.

---

<sup>26</sup> *Ibid*, 625

<sup>27</sup> Ramita Kholifaturrohmah, *Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecar Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010*, Skripsi Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret, Surakarta, 2011, hlm. 21

Tahap selanjutnya adalah menentukan tujuan-tujuan yaang ingin dicapai perusahaan dalam kurun waktu yang lebih pendek untuk mewujudkan visi perusahaan.

c. Menentukan tolak ukur keempat perspektif *Balance Scorecard*

Setelah menentukan tujuan dari masing-masing perspektif *Balance Scorecard*, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tolak ukur dari masing-masing perspektif yang didasarkan pada kondisi perusahaan.

d. Menentukan target

Rancangan *Balance Scorecard* sebagai alat penilaian kinerja perusahaan harus dilengkapi dengan target yang ingin dicapai agar penilaian dapat dilakukan secara konsisten atas periode yang berbeda.

e. Mendesain *Balance Scorecard*

Langkah terakhir adalah mendesain *Balance Scorecard* (kartu skor) yang akan digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Dalam kartu skor berisi empat perspektif serta tujuan dan target yang ingi dicapai.

## 5. *Balance Scorecard* dalam Organisasi Publik

Oraganisai publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *non-profit* lainnya. Meskipun



organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balance scorecard* dalam pengukurannya. Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, secara umum misi organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk mencapai misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam empat perspektif yaitu: *perspektif customer & stakeholder*, *perspektif financial*, *perspektif internal business process*, dan *perspektif employees & organization capacity*.<sup>28</sup>

Perspektif *customer & stakeholder* menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Perspektif *financial* mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien. *perspektif internal business process* menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif *perspektif employees & organization capacity* menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

---

<sup>28</sup> Imelda, "Implementasi *Balance Scorecard* Pada Organisasi Publik". (Jurnal Akuntansi dan Keuangan Volume. 6No. 2. Fakultas Ekonomi, 2004), hlm. 111-112

**Tabel 1.1**  
**Indikator Kinerja pada Balance Scorecard**

Variabel	Indikator	Referensi
Balance Scorecard	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektif pelanggan               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kelompok inti                   <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pangsa pasar</li> <li>2) Tingkat perolehan para pelanggan baru</li> <li>3) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama</li> <li>4) Tingkat kepuasan pelanggan</li> <li>5) Tingkat profitabilitas</li> </ol> </li> <li>b. Kelompok penunjang                   <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Atribut produk</li> <li>2) Hubungan dengan pelanggan</li> <li>3) Citra dan reputasi karyawan</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>2. Perspektif keuangan               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Berkembang</li> <li>b. Bertahan</li> <li>c. Panen</li> </ol> </li> <li>3. Proses bisnis internal               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Proses inovasi</li> <li>b. Proses operasi</li> <li>c. Proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan</li> </ol> </li> <li>4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Karyawan</li> <li>b. Kemampuan sistem informasi</li> </ol> </li> </ol>	Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik pengarang Veitzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala
Balance Scorecard sebagai alat ukur kinerja dalam perspektif ekonomi Islam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tauhid</li> <li>2. Adl (keadilan)</li> <li>3. Nubuwwah (kenabian)</li> <li>4. Khilafah</li> <li>5. Ma'ad</li> </ol>	Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam Pengarang Lukman Hakin

## D. Konsep Ekonomi Islam

### 1. Pengertian Ekonomi Islam

Menurut Umar Chapra ilmu ekonomi islam adalah suatu cabang pengetahuan yang membantu merealisasikan kesejahteraan manusia melalui alokasi dan distribusi sumber daya alam yang langka yang sesuai dengan maqashid, tanpa mengekang kebebasan individu untuk menciptakan keseimbangan makroekonomi dan ekologi yang berkesinambungan, membentuk solidaritas keluarga, sosial, dan jaringan moral masyarakat.<sup>29</sup>

Islam merupakan sistem kehidupan yang bersifat komprehensif, yang mengatur semua aspek, baik dalam sosial, ekonomi dan politik maupun kehidupan yang bersifat spiritual sebagai firman-Nya:

*Artinya: (dan ingatlah) akan hari (ketika) kami bangkitkan tiap-tiap umat seorang saksi atas mereka dari mereka sendiri dan kami datangkan kamu (Muhammad) menjadi saksi atas seluruh umat manusia dan kami turunkan kepadamu Al kitab (Al-Quran) untuk menjelaskan segala sesuatu dan petunjuk serta rahmat dan kabar gembira bagi orang-orang yang berserah diri (QS.Al-Nahl:89)*

Ekonomi Islam sesungguhnya secara inheren, merupakan konsekuensi logis dari kesempurnaan Islam itu sendiri. Islam haruslah di peluk secara komprehensif oleh umatnya. Islam menuntut kepada umatnya untuk mewujudkan keislamannya

---

<sup>29</sup> M. Nur Rianto Al Arif dan Euis Amalia, *Teori Mikro Ekonomi Suatu Perbandingan Ekonomi Islam dan Ekonomi Konvensional*, (Jakarta: Kencana Pranadamedia Group, 2010), hlm 8

## 2. Prinsip-Prinsip dasar Ekonomi Islam

### a. Tauhid (Keesaan Tuhan)

Tauhid merupakan fondasi ajaran islam. Dengan tauhid manusia menyaksikan bahwa tiada sesuatu pun yang layak disembah selain Allah, dan tidak ada pemilik langit, bumi, dan isinya, dan sekaligus pemiliknya, termasuk pemilik manusia dan seluruh sumber daya yang ada. Oleh karena itu Allah adalah pemilik hakiki. Manusia hanya diberi amanah untuk memiliki untuk sementara waktu, sebagai ujian bagi mereka. Dalam islam, segala sesuatu yang ada tidak diciptakan dengan sia-sia, tetapi memiliki tujuan. Tujuan diciptakannya manusia adalah untuk beribadah kepadaNya. Karena itu segala aktivitas manusia dalam hubungannya dengan alam (sumber daya) dan manusia (mu'amalah) dibingkai dengan kerangka hubungan dengan Allah. Karena kepadaNya kita akan mempertanggungjawabkan segala perbuatan kita, termasuk aktivitas ekonomi dan bisnis.

### b. Adl (keadilan)

Allah adalah pencipta segala sesuatu, dan salah satu sifatNya adalah adil. Dia tidak membedakan perlakuan terhadap makhlukNya secara zalim. Manusia sebagai kholifah di muka bumi harus memelihara hukum Allah di bumi, dan menjamin bahwa pemakaian segala sumber daya diarahkan untuk kesejahteraan manusia, supaya semua mendapat manfaat daripadanya secara adil dan baik.

c. Nubuwwah (kenabian)

Karena rahman, rahim dan kebijaksanaan Allah, manusia tidak dibiarkan begitu saja di dunia tanpa mendapat bimbingan, karena itu diutuslah para Nabi dan Rasul untuk menyampaikan petunjuk dari Allah kepada manusia tentang bagaimana hidup yang baik dan benar di dunia, dan mengajarkan jalan untuk kembali (taubah) keasal-muasal segala, Allah. Fungsi Rasul adalah untuk menjadi model terbaik yang harus diteladani manusia agar mendapat keselamatan di dunia dan akhirat. Untuk umat muslim, Allah telah mengirimkan “manusia model” yang terakhir dan sempurna untuk diteladani sampai akhir zaman, Nabi Muhammad SAW.

Sifat-sifat utama sang model yang harus diteladani oleh manusia pada umumnya dan pelaku ekonomi dan bisnis pada khususnya, adalah sebagai berikut:

1) Siddiq (benar, jujur)

Dari konsep siddiq ini, munculah konsep turunan khas ekonomi dan bisnis, yakni efektivitas (mencapai tujuan yang tepat, benar) dan efesiensi (melakukan kegiatan dengan benar, yakni menggunakan teknik dan metode yang tidak menyebabkan kemubadziran. Karena kalau mubadzir berarti tidak benar).

2) Amanah (tanggung jawab, kepercayaan, kredibilitas)

Kumpulan individu dengan kredibilitas dan tanggung jawab yang tinggi akan melahirkan masyarakat yang kuat, karena

dilandasi oleh saling percaya antar anggotanya. Sifat amanah memainkan peranan yang fundamental dalam ekonomi dan bisnis, karena tanpa kredibilitas dan tanggung jawab, kehidupan ekonomi dan bisnis akan hancur.

3) Fathanah (kecerdikan, kebijaksanaan, intelektualitas)

Implikasi ekonomi dan bisnis dari sifat ini adalah bahwa segala aktivitas harus dilakukan dengan ilmu, kecerdikan dan pengoptimalan semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan. Jujur, benar, kredibel, dan tanggung jawab saja tidak cukup dalam berekonomi dan berbisnis. Para pelaku harus pintar dan cerdik supaya usahanya efektif dan efisien, dan agar tidak menjadi korban penipuan.

4) Tabligh (komunikasi, keterbukaan, pemasaran)

Sifat ini bila sudah mendarah daging pada manusia, apalagi yang bergerak dalam bidang ekonomi dan bisnis, akan menjadi setiap pelaku ekonomi dan bisnis sebagai pemasar-pemasar yang tangguh dan lihai. Karena sifat tabligh menurunkan prinsip-prinsip ilmu komunikasi (personal maupun massal), pemasaran, penjualan, periklanan pembentukan opini massa, *open management*, iklim keterbukaan, dll.

d. Khilafah (pemerintahan)

Dalam Alquran, Allah berfirman bahwa manusia diciptakan untuk menjadi khalifah di bumi, artinya untuk menjadi pemimpin.

Dalam islam, pemerintah memainkan peranan yang kecil, tetapi sangat penting dalam perekonomian. Peran utamanya adalah untuk menjamin perekonomian agar berjalan sesuai dengan syariah, dan untuk memastikan supaya tidak terjadi pelanggaran terhadap hak-hak manusia. Semua ini dalam kerangka mencapai maqashid al-syaria'ah (tujuan-tujuan syariah), yang menurut imam Al-Ghazali adalah untuk memajukan kesejahteraan manusia. Hal ini dicapai dengan melindungi keimanan, jiwa, akal, kehormatan, dan kekayaan manusia.

e. Ma'ad ( hasil)

Walaupun seringkali diterjemahkan sebagai kebangkitan, tetapi secara harfiah ma'ad berarti kembali. Karena kita semua akan kembali kepada Allah. Hidup manusia bukan hanya di dunia, tetapi terus berlanjut alam setelah dunia (akhirat). Pandangan dunia yang khas dari seorang muslim tentang dunia dan akhirat dapat diumuskan sebagai: "Dunia adalah ladang akhirat." Artinya, dunia adalah wahana bagi manusia untuk bekerja dan beraktivitas ( beramal sholeh ). Namun demikian akhirat lebih baik daripada dunia.

Allah menandakan bahwa manusia diciptakan di dunia untuk berjuang.<sup>30</sup>

3. Sumber Daya Insani dalam Islam

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan derasny arus informasi dan cepatnya mobilitas manusia, modal, barang dan jasa, semakin

---

<sup>30</sup> Akhmad Mujahidin, *Ekonomi Islam Sejarah, Konsep, Konsep, Instrumen, Negara dan Pasar Edisi Revisi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm24-31

terlihat pula sifat ketergantungan dan sekaligus persaingan yang tajam antar bangsa. Dalam masalah angkatan kerja, di era globalisasi ini akan terus berubah secara cepat dan dramatis. Perubahan ini akan semakin terasa beragam manakala para perempuan, kelompok kerja minoritas, dan para pekerja tua membanjiri angkatan kerja.

Era globalisasi yang dimulai abad ke-21, pada hakikatnya merupakan tantangan bagi manajemen sumber daya insani karena abad ke-21 ini merupakan persaingan SDI antar bangsa. Oleh karena itu, kewajiban manajemen SDI untuk meningkatkan kualitas SDI secara menyeluruh. Kualitas SDI ini meliputi: kualitas moral/spiritual, kualitas intelektual, dan kualitas fisik sehingga mampu menghadapi tantangan masa depan.

Manusia sebagai SDI keberadaannya sangat penting dalam organisasi, karena SDI menunjang perusahaan melalui karya, bakat, kreativitas, dorongannya dan peran nyata dapat disaksikan dalam setiap perusahaan ataupun dalam organisasi, antara lain yaitu: sebagai pengusaha, sebagai karyawan, sebagai manajer atau pimpinan, sebagai komisaris, dan sebagai pemilik.<sup>31</sup>

Selain dituntut untuk memiliki kualitas yang baik, SDI haruslah bersikap profesional dalam bekerja dibidang apapun, karena hal ini merupakan salah satu penilaian kinerja yang dilakukan organisasi.

Profesional dalam islam ada tiga hal antara lain:

---

<sup>31</sup> Veizal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm.11



a. Kafa'ah

Makna kafa'ah adalah cakap atau ahli dalam bidang yang dilakukan. Seorang sebaiknya bekerja sesuai dengan bidangnya agar pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai dengan tujuan. Ada dua kriteria standar yang menjadi standar penilaian dalam memilih pegawai yaitu *al quwwah* (kekuatan) dan *al amanah*. Kekuatan memiliki arti yang luas, tergantung sesuai dengan jenis dan karakter suatu pekerjaan dan profesi. Kekuatan tersebut meliputi kemampuan intelektual dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan untuk jenis dan karakter pekerjaan tertentu pula.

b. Himmatul'amal (etos kerja)

Seseorang dikatakan profesional jika dia selalu bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dia juga harus memiliki etos kerja yang tinggi. Islam mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuannya dalam bekerja.

Seorang muslim dalam menjalankan pekerjaan haruslah bersungguh-sungguh dan penuh semangat. Dengan kata lain, harus dengan etos kerja yang tinggi. Seorang muslim adalah seorang pekerja lebih (*smart worker*), mempunyai disiplin yang tinggi, produktif dan inovatif.

### c. Amanah

Seorang muslim yang profesional haruslah memiliki sifat amanah, yakni terpercaya dan tanggung jawab. Sikap amanah akan memberikan dampak positif bagi para pelaku, perusahaan, masyarakat bahkan negara. Sebaliknya, sikap tidak amanah tentu akan berdampak buruk.

Sikap amanah harus dimiliki orang setiap muslim. Sikap ini bisa dimiliki jika dia selalu menyadari bahwa apapun aktivitas yang dilakukan termasuk pada saat bekerja selalu diketahui oleh Allah SWT. Sikap amanah dapat diperkuat jika dia selalu meningkatkan pemahaman islamnya dan istiqomah menjalankan syariat islam.<sup>32</sup>

## 4. Membangun Budaya Kerja Karyawan Muslim

Dorongan utama seorang muslim dalam bekerja adalah bahwa aktivitas kerjanya dalam pandangan islam adalah ibadah, kepuasan tertinggi seorang pekerja muslim adalah untuk mencari keridhoan Allah dalam kenaikan gaji dan kenaikan jabatan yang dijabatnya. Islam menempatkan disiplin bekerja bukan hanya sekedar perintah tetapi merupakan untuk membangun umat. Seorang muslim yang bekerja dengan mencari keridhoan Allah sehingga seorang pekerja muslim akan selalu menyertakan Allah dalam setiap langkahnya, standar untuk tidak taat kepada pimpinan jika perintah itu berupa maksiat atau

---

<sup>32</sup> Rezma Hadi Rahmani, *Analisis Pengukuran Organisasi Nirlaba Dengan Metode Balance Scorecard (Studi Ada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010

bertentangan dengan nilai-nilai Islam maka seorang karyawan tidak harus melaksanakannya karena takut dengan dosa.

Sebuah perusahaan Islam seharusnya memiliki seperangkat nilai yang inheren dalam dirinya. Nilai-nilai ini diturunkan dari al-Qur'an dan Sunnah dan digabungkan dengan Kode Etik Islam.<sup>33</sup>

Dalam membicarakan iklim etis dalam organisasi, seorang harus memulainya dengan titik tolak nilai individu. Beberapa orang berkomitmen untuk berperilaku secara etis, dan tidak akan terlibat dalam praktek-praktek tindakan yang meragukan. Dan yang lain dipengaruhi oleh standar nilai yang tidak etis dari teman-teman sebaya atau atasan atau bahkan tekanan dari lingkungan eksternal.

Berbagai persoalan etis mewarnai hubungan antara pekerja dengan perusahaan, terutama berkaitan dengan persoalan kejujuran, kerahasiaan, dan konflik kepentingan. Dengan demikian, seorang pekerja tidak boleh menggelapkan uang perusahaan, dan juga tidak boleh membocorkan rahasia perusahaan kepada orang luar. Bagi para pekerja muslim, Allah SWT memberikan peringatan yang jelas di dalam al-Qur'an.

Tiga unsur penting yang berkaitan dengan budaya organisasi adalah:

- a. Nilai-nilai, artinya nilai apa yang disepakati bersama mulai dari inti manajemen sampai kepada karyawan terbawah dalam mewujudkan visi organisasi.

---

<sup>33</sup> Muhammad, *Etika Bisnis Islami*, (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2004), HLM. 261

- b. Institusi atau sistem kerja. Jika hal ini tidak ada maka tidak dapat menentukan ukuran-ukuran yang dijadikan sebagai tolak ukur hubungan dan kinerja masing-masing pihak yang terkait.
- c. Sumberdaya wirausaha muslim. Sumber daya merupakan faktor utama penting untuk menunjang terjadinya aktivitas optimal organisasi.

Nilai budaya kerja merupakan persoalan yang penting yang harus ditumbuh kembangkan dalam suatu organisasi.<sup>34</sup>

---

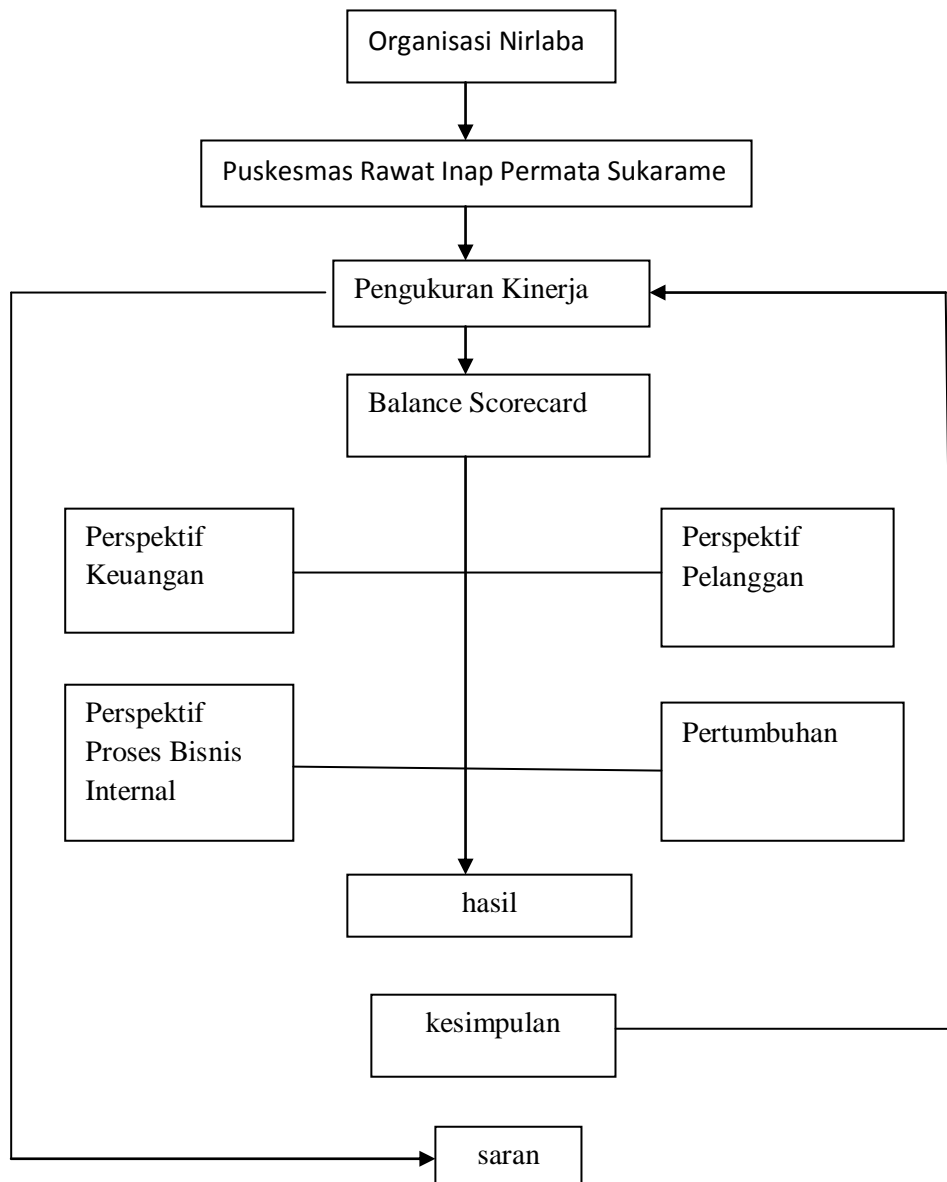
<sup>34</sup> Muhammad. *Ibid.* hlm. 262

### E. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir digunakan untuk mempermudah penulis mengetahui arahan tujuan penelitiannya. Adapun kerangka berfikir pada penulisan penelitian inia adalah:

Gambar 2.2

Model Kerangka Berfikir



### **BAB III**

#### **PENYAJIAN DATA LAPANGAN**

##### **A. Gambaran Umum Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame**

Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame merupakan salah satu puskesmas yang berada di sukarame. Puskesmas Rawat Inap Permata berdiri pada tanggal 11 Februari 2009 dan di pimpin oleh Dr. Febrika Wediasari, kemudian tanggal 24 November 2010 Dr. Pritha Praweita sampai bulan Februari 2012 dilanjutkan oleh Dr. Novita Fitriati sampai bulan Maret 2013 dan selanjutnya di pimpin oleh Dr. Evi Elvita yang mempunyai wilayah kerja dan kondisi internal puskesmas sebagai berikut:

##### **1. Data Geografis**

###### **a. Batas wilayah kerja**

Adapun batas-batas wilayah kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame adalah sebagai berikut:

- 1) Sebelah utara berbatasan dengan Kelurahan Korpri Jaya
- 2) Sebelah selatan berbatasan dengan Kecamatan Sukabumi.
- 3) Sebelah timur berbatasan dengan Desa Sabah Balau Lampung Selatan.

4) Sebelah barat berbatasan dengan Kelurahan Sukarame.

b. Posisi Geografis

Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame termasuk wilayah kecamatan sukarame dan merupakan wilayah Bandar Lampung.

c. Luas Wilayah Kerja

Wilayah kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame terletak di Jl. Pulau Sebesi Kelurahan Sukarame Kecamatan Sukarame Kota Bandar Lampung dengan luas wilayah 734 Ha, sejak tanggal 19 Februari 2013 wilayah Kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame menjadi 2 wilayah kerja yang ditetapkan oleh Keputusan Walikota Bandar Lampung No : 217/IV/41/HK/2013 yaitu kelurahan Sukarame Baru dan Kelurahan Korpri Jaya.

d. Demografis

Jumlah penduduk diwilayah kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame berdasarkan proyeksi BPS Propinsi Lampung pada tahun 2015

Tabel.1

No	Kelurahan	Jumlah penduduk	Jumlah KK	Laki-laki	perempuan
1	2	3	4	5	6
1	Sukarame Baru	12.370		6.162	6.188
2	Korpri Jaya	7.198		3.572	3.624

Sumber: Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame

e. Gambaran Secara Umum

Lokasi Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame termasuk daerah dataran rendah.

2. Data Sarana Kesehatan

Sarana kesehatan yang ada di wilayah kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung antara lain:

- a. Puskesmas Induk :1 buah
- b. Puskesmas Pembantu :1 buah
- c. Ambulance :1 buah
- d. Kendaraan roda 2 :4 buah



- e. Gudang obat :1 buah
- f. Poskeskel :2 buah
- g. Posyandu :12 buah
- h. Sarana kesehatan Swasta
  - Dokter Praktek Swasta
  - BPJS
  - Balai Pengobatan
  - Apotek
  - Rumah Bersalin
  - Batra

## B. Sistem Perumusan dan Penyusunan Strategi Manajemen Puskesmas

### 1. Visi dan Misi

Visi merupakan gambaran masa depan yang hendak diwujudkan oleh organisasi. Visi yang dirumuskan hendaknya bersifat sederhana dan dijunjung oleh setiap personel dalam suatu organisasi. Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame memiliki visi yang berbunyi: “ Terwujudnya Derajat Kesehatan Masyarakat “. Dari visi tersebut tampak bahwa Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame ingin mewujudkan masyarakat yang sehat di wilayah sukarame kecamatan Sukarame.

Misi merupakan pernyataan tujuan yang melukiskan niat dan prioritas dari suatu organisasi. Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame memiliki 9 misi, yaitu:

- a. Menyelenggarakan pembangunan yang berwawasan kesehatan.
- b. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang unggul, dan berkualitas dengan berorientasi pada kepuasan pasien.
- c. Mendorong kemandirian hidup sehat bagi keluarga dan masyarakat.
- d. Memelihara dan meningkatkan mutu, pemerataan dan keterjangkauan pelayanan kesehatan.
- e. Memelihara dan meningkatkan kesehatan individu, keluarga kelompok dan masyarakat beserta lingkungannya.
- f. Menerapkan sistem manajemen yang profesional, transparan dan akuntabel.
- g. Meningkatkan surveylans berbasis masyarakat.
- h. Meningkatkan sumber daya manusia yang profesional.
- i. Membangun puskesmas yang aman dan nyaman.

Adapun tujuan pembangunan kesehatan yang ingin dicapai untuk mewujudkan visi dan misi Puskesmas Rawat Inap Permata adalah sebagai berikut:

- a. Semua pelayanan kesehatan berdasarkan Prastop/SOP.
- b. Tidak ditemukannya kasus kematian ibu dan bayi.

- c. Menurunnya kasus balita gizi buruk.
- d. Menekan kasus penyakit menular sehingga tidak menjadi masalah kesehatan masyarakat.
- e. Semua kelurahan meningkat menjadi kelurahan sehat.
- f. Berfungsinya semua kelompok kerja masyarakat.
- g. Mengelola data kesehatan menjadi sumber informasi yang akurat dan *evidence base* sebagai bahan penyusunan program.

Pelaksanaan upaya kesehatan puskesmas akan terlaksana dengan baik apabila didukung oleh sistem manajemen yang baik pula. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yaitu suatu proses yang menghasilkan suatu uraian yang terinci dan lengkap tentang suatu program atau kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun yang akan datang dan merupakan hasil analisis dari pencapaian dan hambatan yang ditemui dengan memperhatikan faktor-faktor yang terkait.

Visi dan misi yang dimiliki oleh Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame disusun oleh seluruh karyawan Puskesmas agar seluruhnya memahami visi misi yang sudah ditetapkan oleh Puskesmas. Penyusunan visi misi berpedoman pada survei kepuasan masyarakat yang diadakan oleh Pemerintah kota Bandar Lampung yang disampaikan kepada pihak Puskesmas baik kelebihan maupun kekurangannya. Dr. Elvi Elvita mengatakan: dalam proses penyusunan visi misi ini bukan hanya saya yang menyusun sendiri,

walaupun saya sebagai kepala Puskesmas, tapi kami duduk bersama. Semua staf duduk bersama dan melaksanakan suatu proses penyusunan visi misi. Jadi tujuan agar visi misi itu lahir dari kami semua dan mereka memahami apa sebenarnya visi misi Puskesmas. Dalam penyusunan tersebut, kami berpedoman terhadap hasil survei kepuasan masyarakat.<sup>1</sup>

Visi dan misi Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame berlaku dalam jangka waktu lima tahun. Proses sosialisasi visi misi Puskesmas dilakukan ke pihak internal dan eksternal Puskesmas. Untuk kepihak internal Puskesmas, proses sosialisasi visi misi dilakukan saat rapat bulanan maupun rapat setengah tahunan. Untuk sosialisasi visi misi ke pihak eksternal yang mana diajukan kepada masyarakat, proses sosialisasi visi dan misi Puskesmas dengan cara menempelkan piguran-piguran di setiap ruangan yang mana piguran tersebut terdapat adanya visi, misi, moto dan sasaran mutu Puskesmas. Jadi dengan adanya media tersebut, diharapkan masyarakat tahu tentang visi, misi, moto dan sasaran mutu Puskesmas. Seperti yang dikatakan oleh kepala Puskesmas: untuk sosialisasi ke masyarakat, kami mencetak dan menempatkan di

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Evi Elvita, Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, (5 Oktober 2016)

ruangan, jadi masyarakat dapat melihat visi misi Puskesmas yang tercantum didalamnya.<sup>2</sup>

## 2. Sistem Perencanaan Kegiatan

Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame memiliki rencana kerja jangka pendek untuk periode satu tahun mendatang yang sudah diterima dan disetujui oleh Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung. Untuk rencana kerja satu tahun rencana kegiatan dan anggaran Puskesmas disusun oleh kepala Puskesmas lalu tinggal menunggu keputusan dari Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung. Rencana kerja dan anggaran dana yang diusulkan meliputi rencana, waktu dan jumlah dana yang dibutuhkan. Apabila Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung menyetujui rencana kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, maka dana APBD akan cair, baru kemudian pihak Puskesmas bisa melaksanakan rencana kerja yang sudah disetujui untuk periode pada tahun tersebut.

## 3. Sistem Pengorganisasian

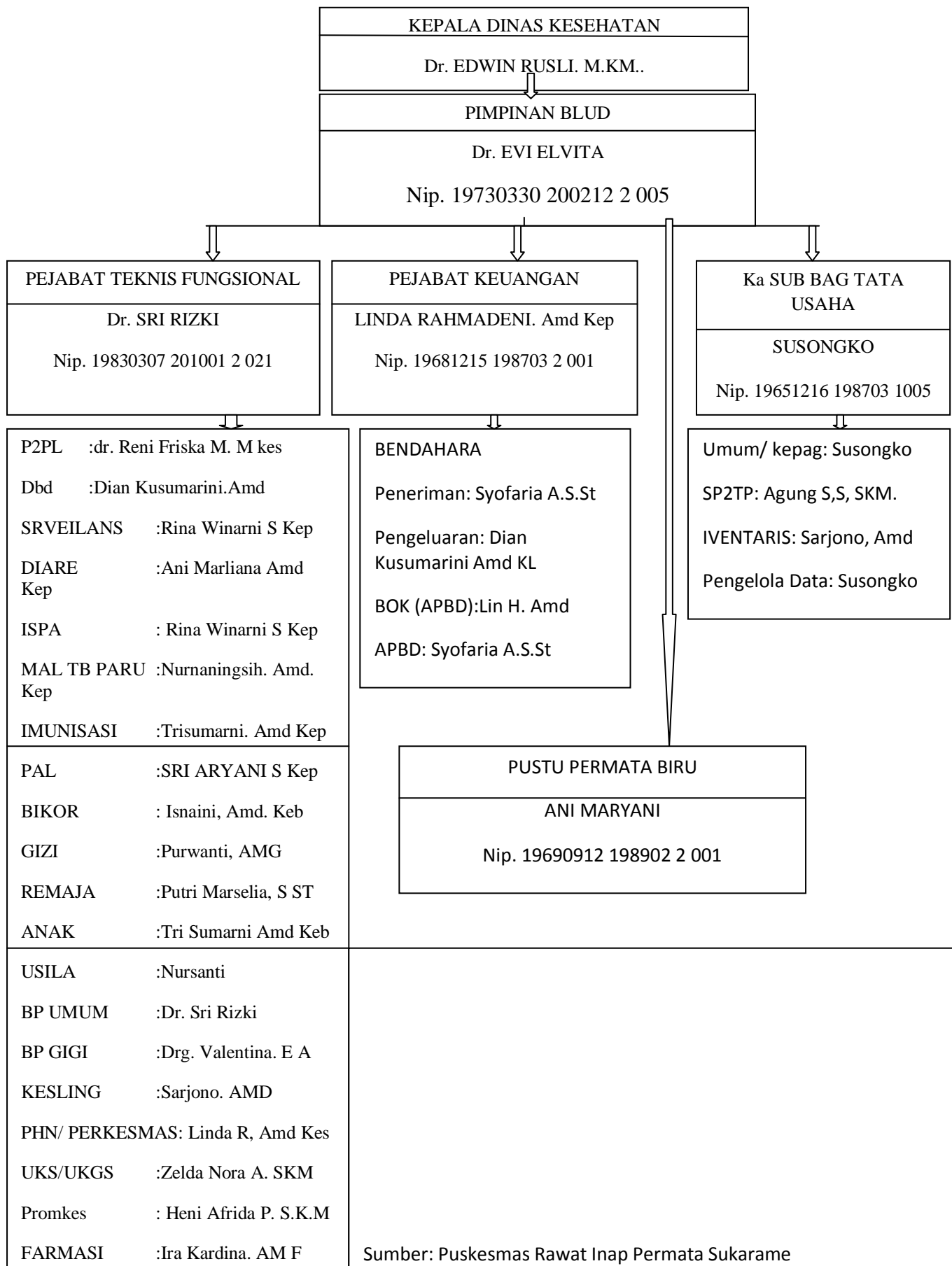
Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame memiliki tugas struktural yang tercantum pada struktur organisasi Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

---

<sup>2</sup> Evi Elvita, *Op. Cit.*

## STRUKTUR ORGANISASI

## BLUD PUSKESMAS RAWAT INAP PERMATA



#### 4. Budaya Organisasi

Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame menggunakan model kepemimpinan dengan sistem parsipatif dan kolektif. Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame mengatakan bahwa semua yang bekerja di Puskesmas ini adalah saudara. Namun dalam hal melaksanakan aturan-aturan harus tetap diberlakukan, seperti halnya mereka yang datang terlambat ketika bekerja, maka saya akan mengeluarkan teguran lisan secara langsung kepihak yang bersangkutan apabila telah mengalami beberapa pelanggaran. Namun kesulitan mereka juga menjadi tanggung jawab saya, jika staf saya mengalami kesulitan dalam memenuhi target, mereka akan saya bimbing untuk mencapai target-target tersebut. Tapi yang melaksanakan tetap mereka sendiri. Saya tidak membedakan staf saya, mereka punya hak yang sama untuk berpartisipasi dalam memajukan Puskesmas ini. Dalam rapat bulanan mereka berhak menyampaikan aspirasinya, sayapun akan mendengarkan mereka. Jika ada kritik dan saran yang membangun, saya sangat mengapresiasi.<sup>3</sup>

Dari pernyataan Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame memiliki pandangan bahwa seluruh

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan Evi Elvita, Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, (5 Oktober 2016)

warga Puskesmas adalah saudara yang secara bersama-sama diharapkan memiliki peran dalam proses kemajuan Puskesmas. Selain itu, walaupun kepala puskesmas menganggap semua stafnya adalah saudara, tetapi Kepala Puskesmas tidak menghilangkan adilnya selaku Kepala Puskesmas yang bertugas memimpin, mengingatkan, dan memberikan sanksi terhadap stafnya jika melakukan kesalahan.

Untuk membangkitkan motivasi kerja, Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, memberika *reward* berupa pujian dan pengakuan didepan umum saat dilaksanakannya sebuah rapat. Namun hal tersebut tidak diberlakukan dalam hal pemberian punishment. Kepala Puskesmas Rawat Inap mengatakan bahwa pada saat pertemuan bulanan, saya akan memberikan pujian untuk mereka yang memiliki kinerja bagus. Namun jika mereka ada kesalahan-kesalahan, dimana mereka harus diberikan sanksi atau surat peringatan, tapi saya tidak akan menyampaikannya didepan umum, melaikan saya ucapkan langsung antar muka dengan staf tersebut sehingga mereka tidak merasa malu namun tetap tahu bahwa mereka bersalah.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Evi Elvita, Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, (5 Oktober 2016)



## 5. survei Kepuasan Masyarakat

survei kepuasan masyarakat adalah sarana untuk mengukur indeks kepuasan masyarakat yang berupa data informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya.

Dalam penyusunan indeks kepuasan masyarakat, Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame menggunakan dua cara. Cara yang pertama dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner sebagai alat bantu pengumpulan data kepuasan masyarakat penerima pelayanan. Kuisisioner disusun berdasarkan tujuan survei terhadap tingkat kepuasan masyarakat. Cara yang kedua adalah dengan menempatkan kotak saran pada ruang tunggu. Kami mengadakan dua kegiatan dalam menyusun kepuasan masyarakat, yang pertama, menyebarkan kuisisioner, kemudian menyediakan kotak saran. Dari situlah kami dapat mengetahui apa yang menjadi keinginan masyarakat. Meskipun keinginan masyarakat dalam mengisi kotak saran dan kotak kepuasan masyarakat namun kuisisioner tetap bisa diandalkan. Setiap enam bulan sekali kami harus melaporkan hasil dari indeks

kepuasan masyarakat. Kuisisioner disebarkan ke responden dalam jangka waktu enam bulan.<sup>5</sup>

Setelah melakukan survei kepuasan pelanggan, hasil dari survei tersebut akan disampaikan oleh koordinator survei kepuasan masyarakat kepada manajer Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame. Hasil survei pun akan dibahas pada rapat tinjauan mutu yang diadakan oleh Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame setiap enam bulan sekali. Tujuannya adalah untuk memperbaiki kinerja Puskesmas Rawat Inap Permata dalam melayani masyarakat dimasa yang akan datang.

Hasil survei kepuasan masyarakat menunjukkan bahwa masyarakat belum puas terhadap pelayanan Puskesmas secara keseluruhan, dan masih terdapat kekurangan terhadap kecepatan pelayanan publik yang diberikan oleh Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

## 6. Pengelolaan Keuangan

Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame memiliki beberapa sumber dana yang digunakan dalam menjalankan program-program pelayanan kesehatan masyarakat. Sumber-sumber dana berasal dari pemerintah daerah berupa APBD yang meliputi P2KM, DAK, dan

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Heni Afrida Purba, koordinator survei kepuasan pelanggan Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, ( 7 Oktober 2016)

dana operasional. Kemudian dari kerja sama dengan pihak ketiga berupa BPJS, dan dari dana retribusi.<sup>6</sup>

#### 7. Manajemen Tenaga Kesehatan dan Nonkesehatan

Manajemen pegawai diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kerja tenaga kesehatan dan non kesehatan di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame. Manajemen tenaga kesehatan dan Non Kesehatan tersebut terdiri atas perencanaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai. Kompensasi, dan penilaian pegawai.

Sumber daya manusia di Puskesmas dibagi menjadi dua, yaitu tenaga kesehatan dan non kesehatan. Jenis dan jumlah tenaga kerja kesehatan dan tenaga kerja non kesehatan dihitung berdasarkan analisis beban kerja, dengan mempertimbangkan jumlah pelayanan yang disediakan, jumlah penduduk dan penyebarannya, karakteristik wilayah kerja, luas wilayah kerja, ketersediaan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama lainnya di wilayah kerja, dan pembagian waktu kerja.

Pembinaan dan pengembangan pegawai di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dilakukan dengan mengikutsertakan tenaga kesehatan ke acara seminar yang diadakan oleh Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung, selain itu Puskesmas Rawat Inap Permata

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Linda Rahmadeni, bendahara Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame ( 8 Oktober 2016)

Sukarame akan mengizinkan bila pegawainya mengikuti seminar atau *Workshop* secara mandiri (tanpa dibiayai oleh pemerintah). Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame mengatakan: agar pelayanan mutu lebih profesional, maka sumber daya manusia baik dari tenaga medis maupun tenaga non medis yang ada di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame ini ditingkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan baik yang diadakan oleh Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung sendiri maupun mereka secara swadana sendiri meningkatkan pengetahuannya dengan mengikuti seminar-seminar ataupun kegiatan lain yang bisa *mengupdate* pengetahuan mereka.<sup>7</sup>

Penentuan gaji medis dan non medis serta karyawan yang ada di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame disesuaikan dengan status pegawai. Untuk pegawai tetap ditentukan oleh pemerintah.

#### 8. Penilaian Kinerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame

Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame melakukan penilaian kinerjanya secara mandiri oleh pihak internal. Penilaian kinerja Puskesmas sendiri telah sesuai dengan pedoman penilaian kinerja puskesmas yang berlaku. Penilaian kinerja Puskesmas dilakukan berdasarkan pemantauan hasil kegiatan secara periodik dan

---

<sup>7</sup> Wawancara dengan Evi Elvita, kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame (5 Oktober 2016)

konsultasi ke kota dalam rangka mencapai target cakupan atau mutu hasil kegiatan Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarama pada akhir tahun.

Penilaian kinerja Puskesmas secara garis besar berdasarkan upaya-upaya Puskesmas dalam melaksanakan:

- a. Pelayanan Kesehatan yang meliputi:
  - 1) Upaya kesehatan wajib sesuai dengan kebijakan nasional, dimana penetapan jenis pelayanannya disusun oleh Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung.
  - 2) Upaya kesehatan pengembangan, antara lain penambahan upaya kesehatan atau penerapan baru (inovasi) upaya kesehatan dalam pelaksanaan pengembangan program kesehatan yang dilaksanakan di Puskesmas.
2. Pelaksanaan Manajemen Puskesmas dalam Penyelenggaraan Kegiatan, meliputi:
  - 1) Proses penyusunan perencanaan, pelaksanaan lokakarya mini, dan pelaksanaan penilaian kinerja.
  - 2) Manajemen sumberdaya, termasuk manajemen alat, obat, keuangan, dan lain-lin.
- b. Mutu pelayanan Puskesmas, meliputi:
  - 1) Penilaian input pelayanan berdasarkan standar yang ditetapkan.

- 2) Penilaian proses pelayanan dengan menilai tingkat kepatuhannya terhadap standar pelayanan yang telah ditetapkan.
- 3) Penilaian output pelayanan berdasarkan upaya kesehatan yang diselenggarakan. Dimana masing-masing program atau kegiatan mempunyai indikator mutu tersendiri, sebagai contoh angka *drop out* penanganan gangguan gizi pada program upaya perbaikan gizi.
- 4) Penialan *out come* pelayanan, antara lain melalui pengukuran tingkat kepuasan pengguna jasa pelayanan Puskesmas.

Cakupan outpun dan hasil mutu dari kegiatan yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan Puskesmas, dihitung dengan membandingkan hasil yang telah dicapai terhadap target standar yang telah ditetapkan. Setelah itu Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung memverifikasi hasilnya. Dari hasil verifikasi tersebut Dinas Kesehatan Kota bersama Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dapat menetapkan puskesmas kedalam kelompok (I, II, III) sesuai dengan pencapaian kinerjanya.

1. Kelompok I : Puskesmas dengan tingkat kerja baik.
2. Kelompok II : Puskesmas dengan tingkat kinerja cukup

3. Kelompok III : Puskesmas dengan tingkat kinerja kurang

Dalam penilaian kinerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame belum terdapat integrasi dari setiap komponen manajemen Puskesmas sehingga belum dapat diidentifikasi keterkaitan dari setiap strategi yang dilaksanakan oleh Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dalam proses pencapaian visi Puskesmas. Dari setiap komponen yang ada, semuanya dinilai secara terpisah. Misalkan dari penilaian kinerja SDM, penilaian kinerja SDM tidak untuk dilibatkan dalam penilaian kinerja Puskesmas secara keseluruhan, melainkan untuk proses penggajian atau kenaikan jabatan.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **A. Analisis Penerapan Penilaian *Balance Scorecard* Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung.**

Saat ini Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame menilai kinerja secara mandiri dan diverifikasi oleh Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung sesuai dengan pedoman penilaian kinerja Puskesmas yang berlaku. Dalam penilaian kinerja tersebut belum terdapat integrasi dari setiap komponen manajemen Puskesmas sehingga belum dapat diidentifikasi keterkaitan dari setiap strategi yang dilaksanakan oleh Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dalam proses pencapaian visi Puskesmas. Hasil kinerja melalui penilaian indeks kepuasan masyarakat kesehatan, Puskesmas Rawat Inap permata Sukarame selalu memperoleh nilai yang baik. Dengan kondisi seperti itulah maka perlu dilakukan penilaian kinerja dengan alat penilaian kinerja yang lebih komprehensif, yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan, untuk mengetahui letak kekurangan kinerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

*Balance scorecard* merupakan alat dalam sistem perencanaan strategi yang sekaligus dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun sektor publik, termasuk untuk institusi kesehatan. *Balance scorecard* dapat digunakan sebagai alat dalam penilaian kinerja Puskesmas yang dapat menunjukkan hubungan sebab akibat antar



aspek-aspek yang saling mempengaruhi di Puskesmas untuk dapat mencapai visi yang ditentukan oleh Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

Penerapan sistem manajemen strategis berbasis BSC di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung dapat digunakan suatu sistem pengukuran kinerja yang secara terus-menerus akan memantau keberhasilan penerapan strategi perusahaan dan mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif, koheren dan seimbang, sehingga kinerja perusahaan setiap saat dapat diketahui secara jelas.

#### **B. Rancangan Penilaian Kinerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dengan Menggunakan *Balance Scorecard***

Terdapat dua komponen yang tidak dapat dipisahkan dalam proses perancangan penilaian kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard*, yaitu peta strategi dan indikator kinerja. Peta strategi merupakan suatu konsep berupa peta yang menunjukkan hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi dalam keempat perspektif pada *balance scorecard*. Peta tersebut akan menghubungkan sasaran strategi yang ada pada keempat perspektif *balance scorecard*. Selanjutnya organisasi menentukan indikator-indikator pengukuran kinerja dari setiap sasaran strategi tersebut.

##### **1. Perspektif pelanggan**

Pespektif pelanggan dianggap sebagai perspektif yang utama dalam institusi sektor publik. Tidak seperti organisasi swasta yang menjalankan aktivitas bisnis dengan tujuan memperoleh laba,

insitusi kesehatan memiliki tugas untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Inti dari perspektif pelanggan ialah ukuran seberapa jauh pelanggan puas atas layanan Puskesmas, sehingga mau meneruskan kesan kepuasan pada pelanggan. Kepuasan masyarakat merupakan hal yang penting untuk menilai kinerja dari sebuah perusahaan atau organisasi. Untuk dapat memajukan perusahaannya, sebuah perusahaan harus mampu memberikan kepuasan maksimal bagi pengguna jasa kesehatan. Pelanggan dari institusi kesehatan adalah pasien karena pasien merupakan pihak yang secara langsung mendapat layanan kesehatan dari institusi kesehatan.

Setelah mengetahui siapa pelanggan yang mendapatkan layanan organisasi, organisasi perlu untuk mengidentifikasikan apa yang diinginkan atau diharapkan pelanggan dari organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasikan keinginan pelanggan tersebut yang tidak jauh dari visi Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, yang mewujudkan pelayanan kesehatan yang optimal diwilayah kerja.

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan dapat diukur melalui aspek-aspek yang dapat menunjukkan pencapaian Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame untuk dapat memenuhi keinginan pasien untuk melakukan pengobatan ataupun pemeriksaan di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame. Adapun indikator-

indikator yang dapat digunakan untuk mencapai penilaian Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame pada Perspektif pelanggan adalah:

a. Tingkat pencapaiin dan peran serta masyarakat

Peran serta masyarakat sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kesehatan masyarakat diwilayah kerja Puskesmas Rawat Inap Permata sendiri. Tingkat pencapaian peran serta masyarakat dapat terlihat dari peningkatan program kegiatan di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dari tahun ke tahun.

Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Mengatakan bahwa peran serta masyarakat cukup bagus, hal ini dibuktikan dengan adanya 12 posyandu balita, 4 pos posyandu usila yang tersebar dikelurahan sukarame, kemudian adanya poskeskel (pos kesehatan keliling) dimana itu menunjukan peran serta masyarakat dibidang kesehatan.<sup>1</sup>

b. Indeks kepuasan masyarakat

Indeks kepuasan masyarakat merupakan salah satu indikator penting untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat. Hal ini dikarenakan indeks kepuasan masyarakat merupakan hasil survei yang dilakukan oleh tim koordinator kepuasan pelanggan untuk mengumpulkan hasil survei yang dilakukan kepada masyarakat. Indeks kepuasan masyarakat dilakukan

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Evi Elvita, Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, (5 Oktober 2016)

untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang akan atau yang perlu diambil untuk meningkatkan kinerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dalam melayani masyarakat dibidang kesehatan seperti yang diungkapkan oleh koordinator survei kepuasan masyarakat: Indeks kepuasan masyarakat merupakan tolak ukur kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kami selaku pemberi pelayanan jasa kesehatan masyarakat dibidang kesehatan.<sup>2</sup>

c. Derajat kesehatan masyarakat

Derajat kesehatan masyarakat diwilayah kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dapat menjadi indikator kinerja Puskesmas di perspektif pelanggan. Dengan melihat angka kesehatan di wilayah kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, masyarakat dapat mengetahui tingkat kesehatan warga Sukarame. Jika masyarakat sehat, ada indikasi puskesmas tersebut mampu melaksanakan program kesehatan untuk masyarakat dengan baik dan teratur.

2. Perspektif keuangan

Setiap organisasi membutuhkan dana untuk melakukan aktivitas operasinya. Oleh karena itu, organisasi sektor swasta maupun publik tidak akan terlepas dari sistem pengelolaan keuangan. Tujuan dari perspektif keuangan adalah untuk memastikan bahwa

---

<sup>2</sup> Wawancara dengan Heni Afrida Purba, Koordinator Survei Kepuasan Masyarakat Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, ( 7 Oktober 2016)

penyediaan layanan tetap menyeimbangkan antara efektivitas dan efisiensi penggunaan dana. Perspektif keuangan pada organisasi dapat menggambarkan kondisi keuangan puskesmas untuk dapat melaksanakan aktivitas pemenuhan layanan kesehatan kepada masyarakat setempat. Adapun indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja perspektif keuangan adalah:

a. Pemanfaatan anggaran dana dengan efektif

Pemanfaatan anggaran dana yang efektif bagi Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dapat diartikan dana yang dipergunakan telah sesuai dengan anggaran yang disusun dalam RPK. Ketika anggaran telah diserap dengan baik dan program kerja telah dilaksanakan, maka dianggap anggaran telah dimanfaatkan dengan efektif. Adapun perhitungan yang digunakan untuk menilai pemanfaatan anggaran dengan efektif adalah dengan membandingkan total realisasi belanja dengan anggaran belanja. Indikator tersebut berdasarkan pernyataan bendahara umum Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame: kami sangat efektif dalam menggunakan anggaran karena memang tidak ada kesempatan bagi kami untuk tidak memakai anggaran sesuai dengan rencana yang telah disetujui oleh Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung, karena semua bukti pemakaian anggaran yang sudah diberikan akan dipertanggungjawabkan melalui laporan keuangan yang dibuat

serta semua bukti belanja yang sudah kami buat. Laporan tersebut diberikan kepada Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung sebagai tanggungjawab kami dalam menggunakan anggaran.<sup>3</sup>

b. Pemanfaatan anggaran dana dengan efisien

Efisiensi biaya terkait dengan penggunaan dana yang tersedia untuk pelaksanaan kegiatan. Pemanfaatan anggaran dana dilaksanakan dengan efisien jika sumber dana digunakan serendah-rendahnya untuk mencapai hasil yang maksimal. Oleh karena itu, Puskesmas perlu untuk mengurangi biaya operasional dengan memanfaatkan semaksimal mungkin aset yang dimiliki.

c. Penyetoran pendapatan secara tepat waktu

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menilai kinerja Puskesmas dalam perspektif keuangan adalah rutinitas Puskesmas dalam menyetorkan semua pendapatan yang diterima ke Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung. Hal ini disampaikan oleh bendahara umum Puskesmas yang menyatakan bahwa: kami pihak Puskesmas tidak pernah memegang apalagi mengelola hasil pendapatan dari pelayanan kesehatan yang kami berikan. semua pendapatan yang kami terima kami segera setorkan semuanya oleh Tata Usaha. Jadi

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan Linda Rahmadeni, bendahara Puskesmas Rawat Inap Pemata Sukarame, (8 Oktober 2016)

kami tidak bisa dan tidak boleh memegang pendapatan dan retribusi yang kami terima, semuanya harus segera disetorkan.<sup>4</sup>

### 3. Perspektif Bisnis Internal.

Setelah menentukan pihak yang menjadi pelanggan dalam aktivitas operasi Puskesmas, selanjutnya Puskesmas perlu untuk mengidentifikasi apa saja yang perlu dilakukan untuk dapat memenuhi keinginan masyarakat atau pasien seperti yang ada pada perspektif pelanggan. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa aspek yang dapat dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja dalam perspektif bisnis internal adalah:

#### a. Memahami pelanggan

Proses memahami pelanggan dilakukan dengan mengamati tingkat kesehatan masyarakat di wilayah kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame. Dengan mengamati derajat kesehatan pihak Puskesmas akan tahu seberapa jauh pihak Puskesmas memahami pelanggan. Tingkat derajat kesehatan masyarakat menunjukkan bahwa Puskesmas sudah menjalankan program-program kesehatan untuk masyarakat di wilayah kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame baik dalam program-program pokok puskesmas, maupun program pengembangan. Masyarakat diharapkan turut serta untuk berperan aktif dalam program-program Puskesmas yang ada.

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Linda Rahmadeni, bendahara Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, ( 8 Oktober 2016)

Indikator yang dapat digunakan untuk memahami pelanggan adalah jumlah penyuluhan dibidang kesehatan yang di lakukan oleh Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

b. Proses Operasi

Proses operasi merepresentasikan aspek-aspek layanan yang diberikan oleh Puskesmas kepada masyarakat dalam kaitannya memenuhi keinginan masyarakat sebagai pelanggan. Adapun indikator yang dapat dijadikan tolak ukur pencapaian kinerja Puskesmas dalam proses operasi antara lain:

1) Berinovasi Secara Konstan

Setelah dilakukan proses pemahaman atas keinginan masyarakat, Puskesmas dapat melakukan pengembangan program kesehatan. Puskesmas juga dapat memperkaya inovasi dalam proses pengembangan.

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja puskesmas dalam mengembangkan inovasi kesehatan adalah dengan menilai jumlah inovasi program kesehatan baru yang dikembangkan oleh puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

2) Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia di Puskesmas

Setiap tahun di puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame selalu melakukan penilain terhadap kinerja semua sumber daya manusia yang ada di Puskesmas Rawat Inap Permata



Sukarame. Penilaian dilakukan oleh Kepala Puskesmas dan Tata Usaha Puskesmas untuk mengamati pelaksanaan pelayanan kesehatan yang telah sesuai dengan standar yang berlaku. Hal ini berdasarkan pada pernyataan Kepala Puskesmas Rawat Inap Perma Sukarame: setiap tahunnya dilakukan penilaian kinerja sumber daya manusia yang ada di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame. Saya sebagai kepala Puskesmas menilai kinerja fungsional, sedangkan yang non fungsional itu yang dinilai oleh bagian tata usaha. Yang dinilai dari kegiatan kinerja adalah kegiatannya, berapa targetnya, atau mutunya bagaimana, disamping itu juga ada integritas dan yang lain-lain. Saya sebagai kepala Puskesmas memeriksa laporan individu setiap pegawai. Karena setiap pegawai membuat laporan per individu. Semua berlaku untuk petugas fungsional maupun non fungsional.<sup>5</sup>

Hal yang disampaikan oleh kepala Puskesmas selaras dengan yang disampaikan oleh Subordinator Tata Usaha Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame yang mengatakan bahwa penialain dilakukan adalah untuk mendukung sistem pengembangan karir, penggajian, dan insentif yang adil. Penilaian kinerja tersebut dapat

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Evi Elvita, kepala puskesmas rawat inap permata sukarame, (5 Oktober 2016)

digunakan sebagai dasar bagi penempatan sumber daya manusia kesehatan pada suatu posisi atau jabatan tertentu, penyusunan sistem insentif yang wajar dan transparan, pengembangan karir yang adil, serta evaluasi bagi Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Hal ini akan mendorong setiap SDM kesehatan untuk meningkatkan produktivitas dan mutu pelayanan kesehatan.

Adapun indikator yang dapat digunakan adalah banyaknya rencana program kesehatan yang sudah ditinjau pelaksanaannya oleh tim penilai kinerja pegawai Puskesmas. Selain itu tingkat kesesuaian antara pelaksanaan pelayanan kesehatan dengan rencana program kesehatan juga menjadi indikator dari kinerja pegawai.

### 3) Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai

Penyediaan sarana dan prasarana merupakan aspek yang cukup penting didalam proses pemberian pelayanan kesehatan. Di era globalisasi, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai tidak hanya memfasilitasi masyarakat untuk dapat meningkatkan peran serta masyarakat dalam mewujudkan masyarakat yang sehat, namun juga dapat meningkatkan mutu pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Selain itu, sarana dan prasarana yang

memadai juga dapat menciptakan prasarana puskesmas. kondisi yang nyaman bagi masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan. Adapun indikator yang dapat digunakan untuk menilai capaian kinerja dibidang sarana dan prasarana yang memadai adalah presentase pemenuhan sarana dan prasarana di Puskesmas dengan standar Nasional sarana di puskesmas.

4) Meningkatkan peran serta masyarakat dalam mengikuti penyuluhan yang diadakan Puskesmas

Minat masyarakat dalam mengikuti penyuluhan atau sosialisasi yang diadakan oleh Puskesmas merupakan aspek yang cukup penting dalam proses perkembangan kesehatan masyarakat. Dengan mengikuti penyuluhan atau sosialisasi, masyarakat dapat memperoleh pengetahuan yang tidak hanya tentang bagaimana cara menanggulangi penyakit, namun masyarakat juga dapat mengetahui bagaimana cara mencegah penyakit. Posyandu balita, posyandu lansia, posyandu UKK, UKS merupakan bagian dari Puskesmas yang memiliki peran penting dalam meningkatkan peran serta masyarakat. Suasana posyandu balita, posyandu lansia, posyandu UKK, dan UKS yang inovatif dan bersahabat diharapkan mampu untuk menarik minat masyarakat untuk berperan aktif dalam upaya peningkatan kesehatan masyarakat.

Minat masyarakat di lingkungan kerja Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dapat dinilai dengan tolak ukur tingkat kunjungan masyarakat ke posyandu balita, posyandu lansia, pos UKK, dan UKS dan jumlah kader pos UKK yang dinaungi oleh Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

#### 5) Pelayanan administrasi yang memadai

Pelayanan administrasi yang baik harus mengikuti ketentuan dan peraturan yang telah dikeluarkan oleh instansi yang relevan di lingkungan Departemen Kesehatan Nasional. Sistem administrasi Puskesmas yang baik diharapkan mampu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan pelayanan kesehatan masyarakat di Puskesmas. Kepala Tata Usaha Puskesmas mengatakan: bagian Tata Usaha yaitu mempunyai tugas untuk melayani masyarakat, dan pembuatan surat keterangan, ketika ada pasien yang berobat di Puskesmas ini untuk menjalani pengobatan agar kembali sehat, maka diharapkan tata usaha melayani dengan kinerja yang baik.<sup>6</sup>

Berdasarkan pernyataan tata usaha Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame tersebut, dapat menarik kesimpulan bahwa tata usaha memiliki tugas untuk memberikan

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Susongko, Bagian Tata Usaha di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, ( 8 Oktober 2016)

layanan yang berkualitas bagi piha-pihak yang membutuhkan layanan administrasi dari puskesmas. Indikator kinerja dalam proses bisnis internal adalah jumlah komplain, jumlah pengerjaan ulang, dan jumlah kesalahan layanan.

#### 6) Kemitraan

Institusi kesehatan dapat melakukan kerja sama dengan berbagai kalangan masyarakat untuk saling melengkapi misi masing-masing. Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame mengatakan: pihak puskesmas melakukan kerja sama dengan pihak eksternal, yang sudah dilakukan seperti kerja sama dengan kecamatan, kelurahan, sekolah, PKK, dan kader yang berada di wilayah kerja Pukesmas Rawat Inap Permata Sukarame.<sup>7</sup>

Berdasarkan pernyataan Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dapat disimpulkan bahwa Puskesmas tersebut sedang menjalin kerja sama kemitraan dengan sekolah-sekolah. Adapun indikator yang dapat digunakan untuk menilai kmitraan adalah jumlah kerja sama yang terjalin dibanding target kerja sama yang ditentukan.

---

<sup>7</sup> Wawancara dengan Evi Elvita, Kepala Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, (5 Oktober 2016)

#### 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif keempat dalam *balance scorecard* pada dasarnya berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang andal.<sup>8</sup>

Sumber daya manusia merupakan aset yang mendukung kesuksesan organisasi. Saat ini, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkompeten dan budaya kerja yang kondusif untuk dapat menggerakkan organisasi menuju visi yang telah ditentukan. Terdapat beberapa aspek yang dapat dijadikan indikator dalam mengukur kinerja insitusi nonprofit pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu:

- a. Memenuhi kebutuhan keterampilan sumber daya manusia diposisi stratgi

Pemenuhan kebutuhan keterampilan sumber daya manusia yang berada di posisi strategis akan dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan operasi yang ada pada perspektif

---

<sup>8</sup> Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagalla, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm.

proses internal. Organisasi perlu untuk menentukan kelompok strategi pada tujuan-tujuan di perspektif proses internal dan melakukan penelaahan atas posisi yang mendukung tujuan pada proses internal.

Adapun aspek yang menjadi fokus di perspektif proses internal yaitu:

1) Memahami pelanggan dan melakukan inovasi

Aspek ini melibatkan petugas medis dan para medis dan petugas operasional yang bertanggung jawab dalam proses perancangan program kesehatan, penyampaian materi penyuluhan, dan memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat di wilayah kerja Puskesmas. Untuk itu diperlukan kompetensi yang memadai dari tim medis dan para medis. Adapun indikator yang dapat dijadikan tolok ukur dari aspek ini adalah jumlah tenaga kesehatan yang ada di Puskesmas.

2) Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

Aspek ini melibatkan Kepala Puskesmas dan Kepala Subordinator Tata Usaha Puskesmas. Untuk itu tim penilai kinerja memiliki kompetensi lebih. Kepala Tata Usaha Puskesmas Rawat Inap Prmata Sukarame mengatakan: Pegawai dinilai oleh tim penilai yaitu Saya (Kepala Subordinator Tata Usaha) dan Bu Evi selaku Kepala

Puskesmas. Kami dipilih sebagai tim penilai berdasarkan kesepakatan bersama antar pegawai di Puskesmas ini.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada indikator yang merupakan kriteria dari tim penilai kinerja sumberdaya manusia di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

### 3) Peran Serta Masyarakat

Penanggung jawab Posyandu Balita, Posyandu lansia, dan Pos UKK perlu terus meningkatkan inovasi dalam upaya menarik peran serta masyarakat di wilayah kerja Puskesmas Rawat Inap Permaa Sukarame untuk berperan aktif dalam proses peningkatan upaya kesehatan masyarakat. Untuk dapat memenuhi kondisi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang terampil dalam mengelola pos-pos tersebut. Indikator yang digunakan adalah jumlah tenaga kesehatan yang bekerja sesuai dengan standar profesi, menghormati hak pasien, mengutamakan kepentingan dan keselamatan pasien dengan memperhatikan keselamatan dan kesehatan dirinya dalam bekerja, serta memiliki surat izin praktik sesuai ketentuan perundang-undangan.



#### 4) Pelayanan Administrasi yang Memadai

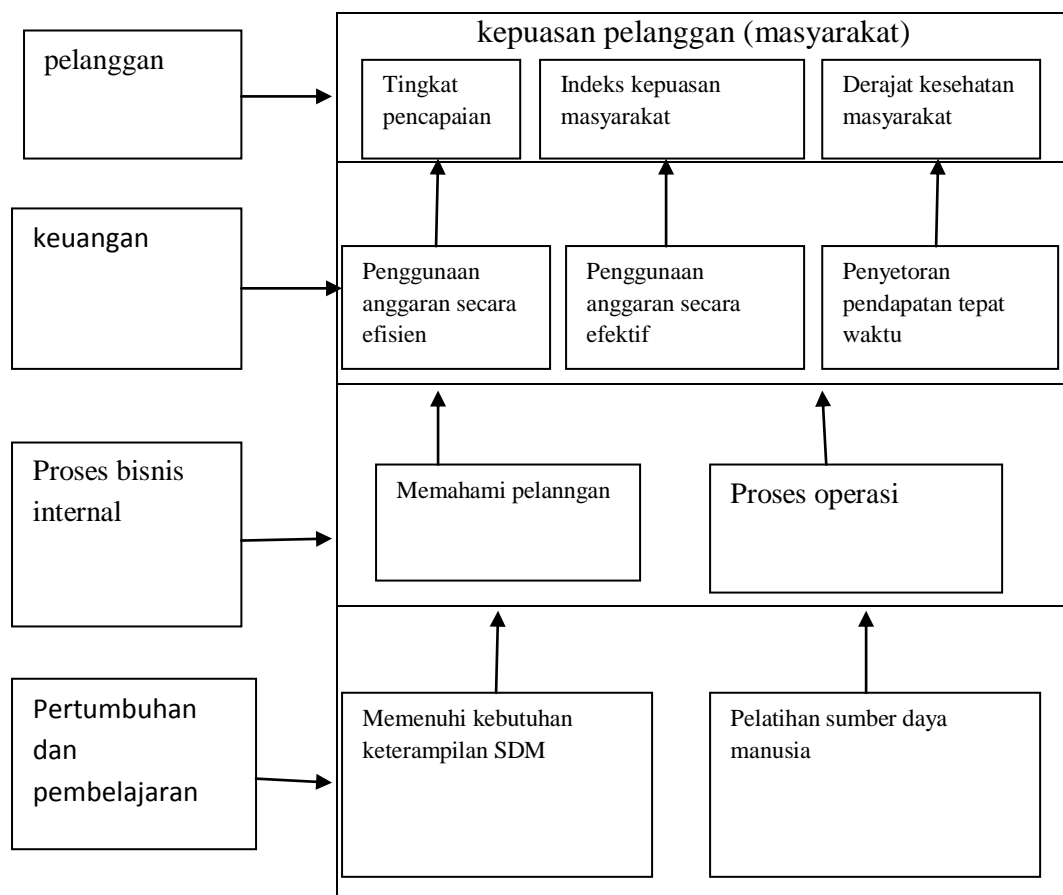
Untuk dapat memberikan pelayanan administrasi yang memadai, maka Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarama memerlukan sumber daya manusia yang kompetensi untuk mengisi posisi di tata usaha. Standar kualifikasi tenaga administrasi Puskesmas telah diatur dalam Standar Pelayanan Kesehatan Dasar Puskesmas. Adapun tolak ukur yang digunakan untuk menilai kompetensi tenaga administrasi Puskesmas adalah jumlah tenaga administrasi Puskesmas yang telah memenuhi standar nasional tenaga administrasi Puskesmas.

#### b. Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan terhadap sumber daya manusia merupakan aspek yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi tenaga medis dan non medis di Puskesmas. Pelatihan merupakan komponen yang diperlukan untuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia, namun yang perlu diperhatikan adalah apa efek yang dihasilkan dari pelatihan tersebut sehingga pelatihan tidak hanya sekedar menilai kehadiran. Untuk itu diperlukan pengukuran antara pelatihan dengan dampak yang dihasilkan, yaitu dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ke perspektif proses internal. Di Puskesmas Rawat Inap Permata, pelatihan yang dimaksud dapat berupa *workshop*, seminar, dan

diklat bagi tenaga medis maupun non medis yang diselenggarakan oleh Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung. Indikator yang dapat digunakan untuk menilai aspek pelatihan sumber daya manusia di Puskesmas adalah jumlah pelatihan yang diikuti oleh tim medis dan non medis dibandingkan dengan standar minimum jumlah pelatihan yang harus diikuti.

**Gambar 4.1**  
**Peta strategi perancangan penilaian kinerja pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame**



### **Penjabaran Strategi Puskesmas Rawat Inap Permata**

Proses pengambilan kebijakan harus bersifat *top-down*, artinya dari tujuan pelangganlah yang menarik perspektif lain. Sedangkan proses timbal balik bersifat *bottom-up*, artinya dari pembelajaran dan pertumbuhan yang memberi timbal balik ke atas. Dalam setiap perspektif dituliskan indikator-indikator perusahaan untuk mendukung perspektif tersebut. Dari setiap indikator tersebut harus tertaut dengan satu indikator lain diperspektif atasnya atau perspektif itu sendiri.

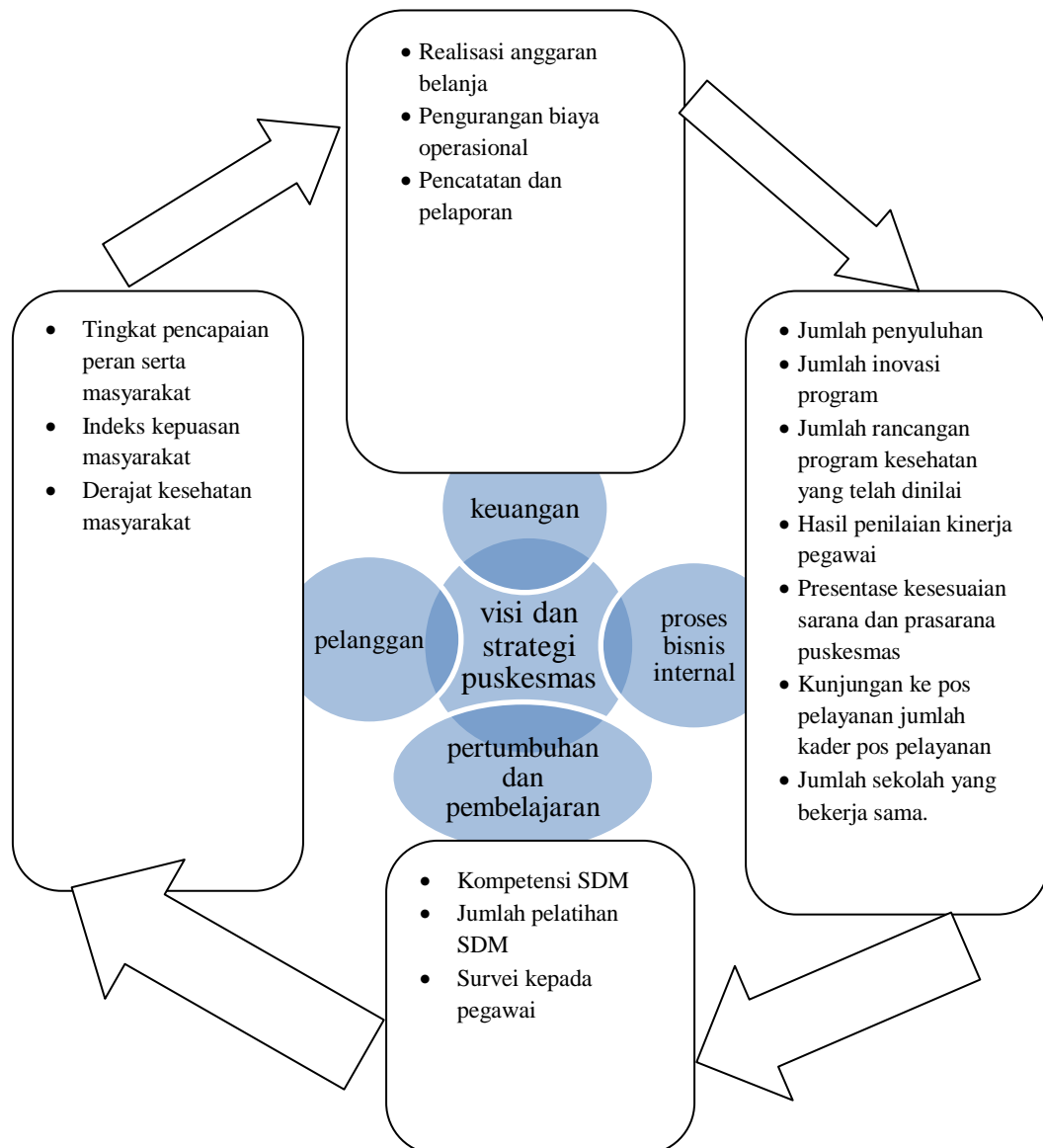
Setelah tergambarkan dengan baik peta strategi Puskesmas Rawat Inap Permata, dari peta itu sudah ada struktur organisasi top-manajemen beserta tugas pokoknya. Dan dari peta tersebut dapat terlihat jalur koordinasi manajemen untuk mencapai visi dan misi Puskesmas. Dan dari peta strategi tersebut, kita dapat mengetahui sebab-akibat suatu tindakan, jika terjadi suatu hal (baik hal yang buruk maupun hal yang baik) dapat dengan mudah dicari sebab terjadinya. Misalnya, jika kepuasan pelanggan menurun, maka kita dapat menelusuri sebab dari kepuasan pelanggan itu menurun, jika kepuasan pelanggan menurun lantaran akibat dari tidak puas masyarakat terhadap waktu tunggu pelayanan farmasi di Puskesmas akibat dari kurangnya petugas farmasi, maka bisa dilihat dari perspektif keuangannya. Solusi untuk menambahkan petugas baru pada bagian farmasi memerlukan waktu dan biaya, maka dari itu perperspektif keuangan juga diperhatikan. Namun bila tidak ditemukan

kesalahan pada prespektif keuangan, maka bisa ditelusuri dari prespektif-perspektif yang ada di bawahnya secara berurutan.

Itulah pentingnya Kepala Puskesmas perlu melakukan pengawasan secara berkala dan terus menerus selama *Balance Scorecard* berjalan agar Puskesmas Rawat Inap Permata bisa mencapai tujuan.

**Gambar 4.2**

**Perspektif balance scorecard pada puskesmas rawat inap permata sukarama.**



Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa balance scorecard merupakan tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari visi puskesmas dan mendukung semua strategi disemua perspektif. Dalam pendekatan balance scorecard, manajemen puncak dalam arti kata disini adalah kepala Puskesmas menjabarkan strateginya kedalam tolak ukur kinerja sehingga pegawai dapat memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Gambar diatas menggambarkan mengenai balance scorecard sebagai kerangka kerja untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam empat perspektif, yaitu:

#### 1. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan balance scorecard, manajemen puskesmas harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana pelanggan puskesmas adalah masyarakat di wilayah kerja puskesmas rawat inap permata sukrame. Perspektif ini terdiri dari beberapa indikator keberhasilan, antara lain: tingkat pencapaian peran serta masyarakat, indeks kepuasan masyarakat, serta derajat kesehatan masyarakat. Perspektif pelanggan memungkinkan pihak puskesmas untuk membuat strategi yang berorientasi kepada pelanggan untuk meningkatkan kepuasan

masyarakat terhadap pelayanan yang di berikan oleh pegawai Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

## 2. Perspektif keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah stretegi puskesmas dan pelaksanaannya memberikan kontribusi kepada pengeleloaan keuangan yang akan mengakibatkan bertambahnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja Puskesmas. Hal tersebut bisa dilihat dari rencana anggaran biaya yang ada di Puskesmas rawat inap permata sukarame. Pencatatan dan pelaporan keuangan secara berkala, serta penyetoran pendapatan retribusi yang diterima puskesmas ke dinas kesehatan kota secara tepat waktu.

## 3. Perspektif proses bisnis internal.

Perspektif proses bisnis internal pada pendekatan *Balance Scorecard* mengidentifikasi berbagai inovasi baru yang bertujuan untuk memahami keinginan pelanggan, menjalin kemitraan serta menjalankan proses operasi sesuai dengan standar yang berlaku. Perspektif ini terdiri atas beberapa indikator keberhasilan Puskesmas dalam proses internal, yaitu: jumlah penyuluhan di bidang kesehatan, jumlah inovasi program kesehatan, jumlah rencana program kesehatan yang telah dinilai oleh tim

penilai kinerja pegawai, hasil penilaian kinerja pegawai, persentase kesesuaian sarana dan prasarana puskesmas sesuai dengan standar nasional sarana dan prasarana Puskesmas, kunjungan masyarakat ke pos pelayanan, serta sekolah yang bekerja sama dengan Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard* mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh Puskesmas dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan organisasi adalah sumber daya manusia.

Untuk mencapai tujuan perspektif pelanggan, keuangan, dan proses internal, maka Puskesmas harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan pada pegawai dan melakukan survei kepuasan pegawai.

### **C. Perspektif Ekonomi Islam Tentang Empat Perspektif Dalam *Balance Scorecard***

Perspektif ekonomi Islam tentang empat perspektif dalam *Balance Scorecard* meliputi:

#### **1. Perspektif keuangan dalam ekonomi Islam**

Puskesmas Rawat Inap Permata merupakan puskesmas bungsu yang ada di Sukarame. Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu Dr. Evi Elvit, Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame memperoleh sumber dana melalui dana APBD (yang meliputi P2KM, DAK, Operasional), kerjasama dengan pihak ke-3 (BPJS), dan dana retribusi.

Penerapan syariah dalam keuangan Puskesmas, dapat terlihat bagaimana Puskesmas memperoleh sumber dana tersebut yang sudah ditentukan anggarannya oleh Puskesmas serta pengalokasian tersebut harus efisien dan efektif sehingga tidak terjadi pengeluaran yang melebihi penerimaan.

Di dalam akuntansi Islam transparansi dalam hal keuangan sangat diperlukan untuk mengungkapkan keterangan-keterangan dan informasi-informasi yang ada harus benar dan sesuai dengan realita serta tidak ada kebohongan dan kecurangan, karena data-data tersebut merupakan kesaksian sebagaimana firman Allah SWT.



يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴿١١٩﴾

*Artinya: hai orang-orang yang beriman bertaqwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar. (QS.At Taubah:119)*

Selanjutnya Allah memperingatkan dari kesaksian pendusta sebagaimana firmanNya:

*Artinya: dan orang-orang yang tidak memberikan persaksian palsu, dan apabila mereka bertemu dengan (orang-orang) yang mengerjakan perbuatan-perbuatan yang tidak berfaedah, mereka lalui (saja) dengan menjaga kehormatan dirinya. (QS. Al-Furqon:72)*

Selama dalam pihak pelaksanaan perencanaan anggaran keuangan bersifat jujur, maka ia akan menjadi orang kepercayaan. Sehingga dalam pembuatan anggaran diharuskan amanah dalam semua informasi yang dipaparkannya.

Selain tranparansi dalam pembuatan anggaran keuangan juga harus dapat dipertanggung jawabkan. Individu yang terlibat harus mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang diperbuat kepada pihak-pihak yang terkait.

Perspektif keuangan tetap merupakan hal yang penting meskipun Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame merupakan organisasi nirlaba, karena pelaksanaan program strategi membutuhkan sejumlah dana. Akan tetapi, perspektif keuangan bukan merupakanperspektif yang utama.

## 2. Perspektif pelanggan dalam ekonomi islam

Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju mundurnya kinerja institusi sangat ditentukan oleh perilaku pelanggan. Oleh sebab itu fokus strategi Puskesmas Rawat Inap Permata Sukaram harus lebih diarahkan kepada pelanggan. Kualitas yang kurang akan menyebabkan minat masyarakat terhadap jasa yang ditawarkan oleh puskesmas akan ikut berkurang.

Dalam upaya peningkatan kinerja dalam hal perspektif pelanggan, islam melarang seseorang muslim untuk melakukan penipuan karena hal ini dapat menyebabkan kerugian pada pelanggan. Secara tegas Allah SWT berfirman :

﴿ أَوْفُوا بِالْكَيْلِ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ  
 ﴿ الْمُسْتَقِيمِ ﴾ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ  
 مُفْسِدِينَ ﴿ ١٨٣ ﴾

*Artinya: sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu merugikan orang lain; dan timbangan dengan timbangan yang benar. Dan janganlah kamu merugikan manusia dengan mengurangi hak-haknya dan janganlah kamu membuat kerusakan di bumi. (QS. Asy-Syu'araa 181-183)*

Ayat diatas menjelaskan bahwa Puskesmas haruslah berlaku jujur dan transparansi dalam memberikan informasi kepada pelanggannya agar mendapat kepercayaan dari pelanggannya, hingga kepuasan pelangganpun akan tercapai. Puskesmas harus memberikan pelayanan

yang baik serta berperilaku ramah, sopan kepada pelanggannya, serta harus bisa memenuhi kebutuhan para pelanggan.

Dalam pemberian jasa kepada pelanggannya harus bisa memberikan pelayanan yang baik serta menyediakan sarana dan prasarana yang memadai sehingga para pelangganpun akan merasa puas dengan kinerja yang ada di Puskesmas.

### 3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif islam, operasi organisasi dipandang sebagai aktivitas kerja kelompok untuk mencapai apa yang menjadi visi dan misinya. Perspektif proses bisnis internal merupakan identifikasi rangkaian proses yang dijalankan oleh institusi kesehatan. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi sebagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh institusi melalui tiga proses utama, yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual.

Dalam proses inovasi Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame mengidentifikasikan keinginan dan kebutuhan para pelanggan, baik pelanggan yang dimiliki saat ini maupun pelanggan potensial dimasa yang akan datang, serta menciptakan produk atau jasa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pelanggan tersebut.

Dalam ajaran islam ada istilah amanah, yang berarti bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal dan ihsan. Hal ini sebagaimana Allah SWT berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ  
 أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Arinya: *sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada orang yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi maha melihat. (QS. An-Nisa:58)*

Maksud yang terkandung dalam ayat tersebut adalah setiap orang diwajibkan untuk berlaku jujur untuk menyampaikan amanat sesuai dengan apa yang ada mengurangi dan tidak melebuhkan dalam memberikan informasi tentang apa yang diamanatkan, sehingga nantinya orang yang akan mendapatkan amanat atau berita tidak merasa ragu.

#### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam islam

perspektif keempat dalam *balance scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendorong pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Dalam islam dikatakan bahwa sesungguhnya Allah mencintai hamba-Nya yang bekerja keras. Allah menegaskan bahwa tidak ada satu amal atau satu pekerjaanpun yang terlewatkan untuk mendapat imbalan di hari akhir

nanti. Karena semua amal dan pekerjaan kita akan disaksikan oleh Allah SWT, Rasulullah SAW dan seluruh umatnya. Sebagaimana firman Allah:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Artinya: dan bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakana. (QS. At-Taubah:105)*

Selain dituntut untuk memiliki kualitas yang baik, sumber daya manusia haruslah bersikap profesional dalam bekerja dibidang apapun, karena hal ini merupakan salah satu penilaian kinerja yang dilakukan organisasi.

Profesional dalam islam ada tiga hal antara lain:

a. Kafa'ah

Makna kafa'ah adalah cakap atau ahli dalam bidang yang dilakukan. Seorang sebaiknya sesuai dengan bidangnya agar pekerjaan yang dilakukan bisa terselesaikan dengan baik dan sesuai dengan tujuan. Ada dua kriteria standar yang menjadi standar penilaian dalam memilih pegawai yaitu al quwwa(kekuatan) dan al amanah. Kekuatan memiliki arti yang luas, tergantung sesuai dengan jenis dan karakter suatu pekerjaan dan profesi. Kekuatan tersebut meliputi kemampuan intelektual dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan untuk jenis dan karakter pekerjaan tertentu pula.

Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame didalam memilih pegawai harus memiliki standar kriteria diantaranya adalah al-quwwah dan al amanah. Setiap pegawai harus memiliki sifat kafa'ah yaitu cakap atau kemampuan intelektual yang tinggi dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan oleh Puskesmas. Setiap pegawaipun harus memiliki sifat amanah dalam melakukan setiap pekerjaannya. Begitupun seorang pemimpin puskesmas juga harus amanah pada jabatan yang dipegangnya.

b. Himatul 'amal (etos kerja)

Seseorang dikatakan profesional jika dia selalu bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dia juga harus memiliki etos kerja yang tinggi. Islam mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuannya dalam bekerja.

Seorang muslim dalam menjalankan pekerjaan haruslah bersungguh-sungguh dan penuh semangat. Dengan kata lain, harus dengan etos kerja yang tinggi. Seorang muslim adalah seorang pekerja lebih (*smart worker*), mempunyai disiplin yang tinggi, produktif dan inovatif.

Setiap pemimpin maupun pegawai yang ada di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame harus memiliki sikap profesional dalam bekerja dan bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuannya dalam bekerja. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia yang ada pada

puskesmas dalam melakukan suatu karya atau pekerjaan tidak hanya memenuhi kebutuhan hidupnya semata, melainkan karena agama mendorongnya, dan oleh karenanya merupakan salah satu bentuk pengabdian (ibadah) kepada tuhan.

c. Amanah

Seorang muslim yang profesional haruslah memiliki sifat amanah, yakni dapat dipercaya dan tanggung jawab. Sikap amanah akan memberikan sikap positif bagi para pelaku yang, perusahaan, organisasi, masyarakat bahkan negara. Sebaiknya sikap tidak amanah tentu akan berdampak buruk. Sikap amanah harus dimiliki oleh semua pegawai atau pemimpin yang bekerja di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame. Agar dapat berfikir dan menyadari bahwa apapun aktivitas yang dilakukan termasuk pada saat bekerja selalu diketahui oleh Allah SWT.

**Tabel 1.1**  
**Ringkasan tujuan dalam peta strategi dan indikator kinerja**

Perspektif	Sasaran strategi	Indikator	Teknik pengumpulan data	
			Wawancara	Observasi
Perspektif pelanggan	1. Kepuasan pelanggan	1. Tingkat pencapaian peran serta masyarakat 2. Indeks kepuasan masyarakat 3. Derajat kesehatan masyarakat	✓ ✓ ✓	✓
Perspektif keuangan	1. Pemanfaatan anggaran dengan efisien 2. Pemanfaatan anggaran dengan efektif 3. Penyetoran pendapatan secara tepat waktu	1. Realisasi belanja/ anggaran belanja 2. Pengurangan biaya operasional 3. Pencatatan dan pelaporan Puskesmas	✓ ✓ ✓	
Perspektif proses internal	1. Memahami pelanggan 2. Proses operasi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian kinerja pegawai</li> <li>• Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai</li> <li>• Meningkatnya minat masyarakat ke pos pelayanan</li> <li>• Pelayanan administrasi yang memadai</li> </ul> 3. kemitraan	1. Jumlah penyuluhan dibidang kesehatan 2. Jumlah inovasi program 3. Jumlah rancangan program kesehatan yang telah dinilai 4. Hasil penilaian kinerja pegawai 5. Presentase kesesuaian sarana dan prasarana Puskesmas 6. Kunjungan ke pos pelayanan Jumlah kader pos pelayanan 7. Jumlah sekolah yang bekerjasama	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	1. Memenuhi kebutuhan keterampilan manusia 2. Pelatihan sumber daya manusia	1. Kompetensi sumber daya 2. Jumlah pelatihan SDM 3. Survei kepada pegawai	✓ ✓	
Perspektif ekonomi Islam tentang <i>Balance Scorecard</i>	1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	1. Perolehan dana Puskesmas dan penerapan sesuai syariah 2. Jujur dalam memberikan informasi pada pelanggan. 3. Menciptakan produk dan jasa sesuai	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓



		dengan kebutuhan pelanggan 4. Karyawan memiliki sifat profesional dalam bekerja	✓	✓
--	--	--	---	---

### Keterangan

#### 1. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balance Scorecard*, manajemen Puskesmas harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana pelanggan puskesmas adalah masyarakat di wilayah kerja Puskesmas rawat inap permata sukarama. Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarama dapat memahami pelanggannya dan masyarakat puas terhadap layanan yang diberikan Puskesmas hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator keberhasilan, antara lain: tingkat pencapaian peran serta masyarakat, indeks kepuasan masyarakat, serta derajat kesehatan masyarakat. Perspektif pelanggan berorientasi pada pelanggan untuk meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang di berikan oleh pegawai Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarama..

#### 2. Perspektif keuangan

Dalam perspektif keuangan pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarama telah sesuai dengan rancangan yang telah dibuat dalam penilaian kinerja pada *Balance Scorecard*. Ukuran kinerja keuangan dapat memberikan petunjuk apakah strategi puskesmas dan pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi kepada pengelolaan keuangan yang akan mengakibatkan bertambahnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja Puskesmas. Hal tersebut bisa dilihat dari rencana anggaran biaya yang ada di Puskesmas rawat inap permata sukarama. Pencatatan dan pelaporan keuangan secara berkala, serta penyetoran pendapatan retribusi yang diterima puskesmas ke dinas kesehatan kota secara tepat waktu.

### 3. Perspektif proses bisnis internal.

Perspektif proses bisnis internal pada pendekatan *Balance Scorecard* mengidentifikasi berbagai inovasi baru yang bertujuan untuk memahami keinginan pelanggan, menjalin kemitraan serta menjalankan proses operasi sesuai dengan standar yang berlaku. Perspektif ini terdiri atas beberapa indikator keberhasilan Puskesmas dalam proses internal, yaitu: jumlah penyuluhan di bidang kesehatan, jumlah inovasi program kesehatan, jumlah rencana program kesehatan yang telah dinilai oleh tim penilai kinerja pegawai, hasil penilaian kinerja pegawai, persentase kesesuaian sarana dan prasarana Puskesmas sesuai dengan standar nasional sarana dan prasarana Puskesmas, kunjungan masyarakat ke pos pelayanan, serta sekolah yang bekerja sama dengan Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame. Dalam hal ini Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame belum menjalankan semua yang ada dalam rancangan *Balance Scorecard*. dari beberapa indikator, ada beberapa yang belum berjalan dengan baik seperti hal nya jumlah inovasi program kesehatan yang akan dijalankan oleh puskesmas rawat Inap Permata Sukarame.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard* mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh Puskesmas dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan organisasi adalah sumber daya manusia. Beberapa indikator pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan telah dilakukan oleh Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame dan sesuai dengan rancangan pada *Balance Scorecard*.

Perspektif ekonomi Islam dalam penilaian *Balance Scorecard* Pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame

- a. Perspektif pelanggan: institusi kesehatan Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame telah berlaku jujur dalam menyampaikan informasi agar mendapatkan kepercayaan dari pelanggan sehingga kepuasan pelanggan akan tercapai.
- b. Perspektif keuangan: dalam mengungkapkan informasi keuangan institusi kesehatan Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame sudah berlaku jujur, transparansi dan dapat mempertanggungjawabkan.
- c. Perspektif proses bisnis internal: Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame harus melakukan inovasi. Pimpinan, karyawan, yang ada di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame telah berlaku jujur dalam menyampaikan informasi yang diamanatkan.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: setiap pemimpin, dan pegawai yang ada di Puskesmas harus mempunyai sikap yang profesional dalam bekerja, memiliki etos kerja yang tinggi dan bersikap amanat.

Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa rancangan *Balance Scorecard* yang telah dibuat untuk Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame hampir semua indikator telah dijalankan oleh Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame. Ada beberapa indikator yaitu pada perspektif proses bisnis internal belum berjalan dengan baik.







## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil rancangan penerapan *Balance Scorecard* sebagai alat ukur kinerja institusi kesehatan pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, diperoleh beberapa sasaran dan strategi pada setiap perspektif, dimana dalam setiap juga ditinjau dari perspektif ekonomi Islam.

Langkah selanjutnya dari perancangan *balance scorecard* adalah penerjemahaan strategi kedalam sasaran strategi antara lain sebag berikut:

1. Merancang *Balance Scorecard* Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame.

Pada tahap ini yang perlu dilakukan adalah menentukan sasaran-sasaran strategi insitusi kesehatan kedalam empat perspektif *Balance Scorecard*.

- a. Perspektif pelanggan menghasilkan beberapa sasaran strategis yaitu 1) tingkat pencapaian dan peran serta masyarakat, 2) indeks kepuasan masyarakat, 3) derajat kesehatan masyarakat, Puskesmas telah mampu melaksanakan program kesehatan masyarakat dengan baik dan teratur.
- b. Perspektif keuangan menghasilkan beberapa sasaran strategis yaitu Penggunaan dana secara efektif dan efisien.. Selanjutnya Penyetoran pendapatan secara tepat waktu. Perspektif proses bisnis

internal menghasilkan 2 sasaran strategis yaitu 1) Memahami pelanggan. 2) Proses operasi.

- c. Proses pertumbuhan dan pembelajaran menghasilkan 2 sasaran strategis 1) memenuhi kebutuhan keterampilan SDM. Dan 2) pelatihan sumber daya manusia.

2. menganalisis perspektif ekonomi Islam dalam ke empat perspektif *Balance Scorecard*

- a. Perspektif pelanggan: institusi kesehatan Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame harus berlaku jujur dalam menyampaikan informasi agar mendapatkan kepercayaan dari pelanggan sehingga kepuasan pelanggan akan tercapai. Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam QS.Asy-Syu'araa 181-183.
- b. Perspektif keuangan: dalam mengungkapkan informasi keuangan institusi kesehatan Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame harus jujur, transparansi dan dapat mempertanggungjawabkan. Sebagaimana dalam firman Allah QS At Taubah: 119.
- c. Perspektif proses bisnis internal: Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame harus melakukan inovasi. Pimpinan, karyawan, yang ada di Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame harus berlaku jujur dalam menyampaikan informasi yang diamanatkan. Sebagaimana firman Allah QS. An-nisa:58
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: setiap pemimpin, dan pegawai yang ada di Puskesmas harus mempunyai sikap yang



profesional dalam bekerja, memiliki etos kerja yang tinggi dan bersikap amanat. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. At Taubah:105.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan di atas maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Usulan rancangan Bsc Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame
  - a. Bagi puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame
    - 1) Di harapkan untuk menggunakan model penilaian dengan model penilaian *Balance Scorecard* sebagai acuan untuk menerjemahkan strategi kedalam ukuran-ukuran operasional, serta dapat menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang lebih objektif dan terukur. Sehingga strategi dapat dijalankan dengan lebih baik.
  - b. Bagi peneliti selanjutnya
    - 1) Penelitian selanjutnya diharapkan mampu untuk menyertakan target masing-masing pengukuran kinerja dengan melakukan diskusi lebih lanjut dalam objek penelitian.
    - 2) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat untuk melakukan wawancara dengan lebih banyak narasumber potensial yang terkait untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap sehingga memudahkan dalam proses penyusunan peta strategi dan pengukuran kinerjanya.

2. Perspektif ekonomi Islam dalam memandang keempat perspektif yang ada dalam BSC

- a. Bagi Puskesmas Rawat Inap Permata dapat mempertimbangkan untuk menerapkan etika kinerja Islam sebagai petunjuk dalam setiap kegiatan dalam institusi kesehatan, karena Islam mengatur kehidupan manusia pada aspek kerja, yang membuktikan bahwa Islam merupakan petunjuk kehidupan dan keselamatan di dunia dan akhirat. Penanaman moralitas Islam sesama karyawan terhadap pelanggan, dan karyawan dengan karyawan lainnya merupakan salah satu pilar penting dalam pembinaan SDM yang handal di lingkungan Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame, karena hal ini merupakan faktor penentu bagi terciptanya kejujuran dan tanggung jawab karyawan
- b. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat meneliti lebih dalam dan luas mengenai perspektif ekonomi Islam dalam menganalisis keempat perspektif yang ada dalam *Balance Scorecard* dan menambahkan variabel selain dari yang telah dibahas oleh peneliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Azhar. *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Fathoni , Abdurrahmat. *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Hasan, Iqbal. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta : PT Bumi Aksara, 2004.
- Hakim, Lukman. *Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam*. Surakarta: Erlangga, 2012.
- Irawan, Prasetya. *Logika dan Prosedur Penelitian Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*. Jakarta : Pengembangan STLA-LAN, 1998.
- Imelda, “Implementasi Balance Scorecard Pada Organisasi Publik” . ( Staf Pengajar Fakultas Ekonomi- Universitas Kristen Petra, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 6.No.2, November 2004),
- Marihot, Tua Efendi Hariandja. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo, 2007.
- Mujahidin, Akhmad. *Ekonomi Islam: Sejarah, Konsep, Instrumen, Negara, dan Pasar Edisi Revisi*. Jakarta, Rajawali Pers, 2013
- Muhammad, *Etika Bisnis Islam*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. 2004
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta:Gajah Mada University Press, 2005.
- Notoatmojo, Soekidjo. *Pengembangan sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- R. Soekardono, *Hukum Dagang Indonesia, Jilid I (bagian pertama)*, Jakarta: Dian Rakyat, 1983.
- Rivai Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009.

Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, 2002, hal. 78

Subri, Mulyadi. *Ekonomi Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Pembangunan Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta, 2013.  
Sedarmayanti dan Hidayat, Syarifudin, *Metodelogi Penelitian*. Bandung : Manjar Maju, 2002.

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta, 2007.

Veithzal Rivai dan Ellajauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik/ Veitzal*. Jakarta: Rajawali Pers.

Rivai Zainal, Veitzal, *Islamic Human Capital Management*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014

Rani, Novi, “*Penerapan Strategi Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Karyawan Puskesmas Bangkingan Surabaya*”. (Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi. Volume.3 No. 9. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIESIA) Surabaya, 2014)

## **Pedoman Wawancara**

### **Kepala Puskesmas**

1. Langkah apa yang dilakukan Puskesmas Rawat Inap Permata untuk mencapai setiap misinya?
2. Visi Misi ini disusun sendiri atau melibatkan pihak eksternal seperti masyarakat?
3. Jangka waktu visi misi yang digunakan berapa lama?
4. Bagaimana cara melakukan sosialisasi visi misi ke setiap pelanggan?
5. Setiap puskesmas kan punya rencana kerja ya bu, itu yang dibuat jangka pendek, menengah dan jangka panjang itu tahunnya dari mana ya?
6. Sebelumnya penilaian kinerja puskesmas ini menggunakan apa?
7. Model kepemimpinan yang diterapkan di Puskesmas ini seperti apa?
8. Bagaimana cara membangkitkan motivasi pegawai?
9. Apakah ada motivasi pelayanan di puskesmas ini?
10. Siapa yang menilai kinerja pegawai?
11. Indikator apa saja yang dilihat oleh pegawai fungsional?
12. Sarana dan prasarana sendiri dinilai tidak di puskesmas ini?
13. Apakah puskesmas melakukan kerjasama dengan pihak eksternal.?

### **Koordinator Survei Kepuasan Masyarakat**

1. Bagaimana cara mengidentifikasi keinginan pelanggan?
2. Bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan di puskesmas ini?
3. Saran apa yang diberikan oleh masyarakat untuk puskesmas ini?
4. Hal apa yang dilakukan untuk mengetahui kepuasan masyarakat?
5. Kebanyakan masyarakat puas dalam hal apa dan tidak puas dalam hal apa?
6. Apakah setiap tahunnya kepuasan masyarakat selalu naik?

### **Bendahara Puskesmas**

1. Puskesmas ini dapat anggaran dana dari pemerintah itu dari dana apa saja?
2. Dana yang sudah diterima oleh Puskesmas dialokasikan kemana saja ya?
3. Apakah ada penggalangan dana, misal untuk rekreasi?

## **Kepala Tata Usaha**

1. Apa tugas bagian tata usaha dalam pelayanan kesehatan?



Contoh penyebaran kuisioner yang dilakukan oleh Puskesmas Rawat Inap  
Permata Sukarame Bandar Lampung

No. Responden

( di isi oleh petugas)

Yth. Para Responden

Sesuai dengan amanat peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 16 tahun 2014 tentang pedoman survei kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan Publik Satuan Kerja Perangkat Daerah. Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung sedang melakukan survei mengenai kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan penyelenggara pelayanan Publik.

Untuk itu diharapkan agar bapak/ ibu sebagai responden dapat mengisi pertanyaan dibawah ini dengan sebaik-baiknya dan sbenar-benarnya.

Berilah tanda pada pilihan anda. Contoh

☒ ☐

x

Pekerjaan

pendidikan

jenis kelamin

PNS

SLTA/ sederajat

pria

TNI

D.I/D.II

wanita

POLRI

D.III/D.IV

Lainnya

Strata 1

umur:

Strata 2

Strata 3

Tujuan Urusan Pelayanan:

Pelayanan perizinan di Bidan Bina Sarana Prasarana

Pelayanan perizinan di Bidang Bina Yankesmas

Pelayanan perizinan di Bidang Bina P2PL

Pelayanan perizinan di Bidang Bina MK-PKM

Pelayanan loket Dinas Kota Bandar Lampung

Pelayanan di Puskesmas:

- Pasien umum
- BPJS
- Program pelayanan masyarakat Kota Bandar Lampung
- Pelayanan Loker

Pendapat anda tentang kompetensi:

1. Bagaimana pendapat saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di Puskesmas Rawat Inap...

Tidak mudah

cukup mudah

Kurang mudah

sangat mudah

2. Bagaimana pendapat saudara tentang kepastian persyaratan pelayanan

Tidak pasti

cukup pasti

Kurang pasti

sangat pasti

3. Bagaimana pendapat anda tentang kedisiplinan pegawai dalam memberikan pelayanan

Tidak disiplin

cukup disiplin

Kurang disiplin

sangat disiplin

4. Bagaimana pendapat saudara tentang tanggungjawab dalam memberikan pelayanan

Tidak tanggung jawab

cukup tanggung jawab

Kurang tanggung jawab

sangat tanggung jawab

5. Bagaimana pendapat saudara tentang kecepatan dalam memberikan pelayanan

Tidak cepat

cukup cepat

Kurang cepat

sangat cepat

6. Bagaimana pendapat saudara tentang kesopanan dan keramahan pegawai dalam memberikan pelayanan

Tidak sopan dan ramah

cukup sopan & ramah

Kurang sopan dan ramah

sangat sopan& ramah

7. Bagaimana pendapat saudara tentang keterbukaan informasi terkait pelayanan ditempat kami?

Tidak terbuka

cukup terbuka

Kurang terbuka

sangat terbuka

8. Bagaimana pendapat saudara tentang penguasaan materi pada pegawai dalam memberikan pelayanan

Tidak menguasai

cukup menguasai

Kurang menguasai

sangat menguasai

9. Bagaimana pendapat saudara tentang keamanan dilingkungan

Tidak aman

cukup aman

Kurang aman

sangat aman

10. Bagaimana pendapat saudara tentang daya tangkap (responsive) dalam memberikan pelayanan?

Tidak tanggap

cukup tanggap

Kurang tanggap

sangat tanggap

11. Bagaimana pendapat saudara tentang ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan

Tidak tepat

cukup tepat

Kurang tepat

sangat tepat

12. Bagaimana pendapat saudara tentang kenyamanan ruangan dan fasilitas dikantor pelayanan kami

Tidak nyaman

cukup nyaman

Kurang nyaman

sangat nyaman

13. Bagaimana biaya atau tarif proses pelayanan kami

Terlalu tinggi/mahal

cukup tinggi

Relatif murah

sangat murah

14. Bagaimana hasil produk pelayanan (pilih sesuai jenis pelayanan yang anda inginkan)

1. Pelayanan perizinan di bidang Bina Sarana Presentase

Sangat baik

cukup

Baik

buruk

2. Pelayanan perizinan di Bidang Bina Yankesmas

Sangat baik

cukup

Baik

buruk

3. Pelayanan perizinan di Bidang Bina P2PL

Sangat baik

cukup

Baik

buruk

4. Pelayanan perizinan di Bidang Bina MK-PKM

Sangat baik

cukup

Baik

buruk

5. Pelayanan loket Dinas Kota Bandar Lampung

Sangat baik

cukup

Baik

buruk

6. Pelayanan di Puskesmas:

- Pasien umum

Sangat baik

cukup

Baik

buruk

- BPJS

Sangat baik

cukup

Baik

buruk

- Program pelayanan masyarakat Kota Bandar Lampung

Sangat baik

cukup

Baik

buruk

- Pelayanan Loker

Sangat baik

cukup

Baik

buruk

